

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 \_\_\_\_\_



# MBA 学位论文

论文题目 甘肃兰海商贸集团公司薪酬管理制度优化研究

研究生姓名: 宋美蓉

指导教师姓名、职称: 陈冲、教授

学科、专业名称: 工商管理、MBA

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2023年12月22日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已 在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 宋美蓉 签字日期： 2023.12.22

导师签名： 陈冲 签字日期： 2023.12.22

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 宋美蓉 签字日期： 2023.12.22

导师签名： 陈冲 签字日期： 2023.12.22

# **Research on the Optimization of the Salary Management System of Gansu Lanhai Trading Group Company**

**Candidate : Song Meirong**

**Supervisor: Chen Chong**

## 摘 要

随着我国市场的迅速发展和全球经济的持续增长,企业之间的相互竞争也变得日益加剧。为了提高公司的竞争力,公司不断加强对员工绩效的改善,优化薪酬管理,以此来开发公司员工的潜质,调动公司员工的积极性和创造力,进而提高公司价值,促进公司的长期良性发展。薪酬管理是帮助提升企业综合水平,增强企业竞争优势的重要手段之一,薪酬管理要求建立一套科学、合理、完整的适合企业自身发展的薪酬管理体系。近年来,许多企业已经建立了各种各样的薪酬管理制度,但是能够真正将薪酬管理作用发挥出来的企业却寥寥无几。薪资体系的滞后,并未能够刺激员工的热情,相反,它却变成了阻挠企业进步的一个关键元素。所以,运用现代的薪资管理观点去处理公司内部的薪资管理难题,必然能带来正面的社会效应。

本文选取了甘肃兰海商贸集团公司作为研究对象,利用了国内外最新的薪酬管理观念,并参考了相关类型薪酬管理实践成功的公司。同时,结合了服务业的独特性和甘肃兰海商贸集团公司的发展策略,对其薪酬管理制度进行了优化。本文由七章构成,通过对以往已有经典理论和资料的研究、梳理,采取调查问卷和访谈等方式,对薪酬管理这个话题展开系统讨论,力求形成一个比较客观、完整、有建设性的优化方案。

第一章绪论部分,通过对国内外薪酬管理话题研究的系统梳理,分析当前学术界对薪酬管理话题的研究状况,同时也阐述了甘肃兰海商贸集团公司薪酬管理制度的研究理念与调查方法;在第二章中,本文将重点阐述与薪资管理有关的各种观点。在第三章中,本文重点讨论甘肃兰海商贸集团公司的总体情况、组织结构,员工分布,以及当前的薪酬管理制度对公司的运营影响。在第四章中,本文采用了问卷调研和面谈的方法,深入研究了企业目前的薪酬管理制度中所面临的各种挑战,以达到将理论知识与实际操作相融合的目标。在第五章中,本文将从诸如企业的工资体系、福利政策等各个方面角度,对当前的工资体系做出详尽的探讨和解读。在第六章中,根据之前的探讨,运用了科学的构建思想与手段,对甘肃兰海商贸集团公司的薪酬管理制度进行了优化。这样做的主要目标就是为了消除薪酬管理制度中出现的各种问题。最终,本文还提出了一些确保薪酬管理制

度顺利执行的策略。第七章为结论部分，对本文研究进行了概括并指出了其存在的问题。

经过深入探讨甘肃兰海商贸集团公司的薪资管理制度，本文可以借此为服务行业的薪酬管理制度的构建与优化提供借鉴，从而推动服务领域的薪资激励机制的运用，增强公司的竞争实力，并推动公司的持久成长。

**关键词：**薪酬管理；绩效；优化方案；甘肃兰海商贸集团公司

## Abstract

With the rapid development of China's market and the continuous growth of the global economy, the competition between enterprises has become increasingly fierce. In order to improve the competitiveness of the company, the company constantly strengthens the improvement of employee performance and optimize salary management, so as to develop the potential of the company's employees, mobilize the positive force and creativity of the company's employees, and then improve the company's value and promote the long-term healthy development of the company. Salary management is one of the important means to help improve the comprehensive level of enterprises and enhance the competitive advantage of enterprises. Salary management requires the establishment of a scientific, reasonable and complete salary management system suitable for the development of enterprises. In recent years, many enterprises have established a variety of salary management systems, but there are very few enterprises that can really play the role of salary management. Instead of stimulating employee enthusiasm, the lag in the pay system has become a key element in hindering corporate progress. Therefore, applying the modern view of salary management to deal with the problems of salary management within the company will inevitably bring positive social effects.

This paper selects Gansu Lanhai Trading Group Company as the research object, makes use of the latest salary management concepts at home and abroad, and refers to the relevant types of salary management practice of successful companies. At the same time, combining the uniqueness of the service industry and the development strategy of Gansu Lanhai Trading Group Company, the compensation management system is optimized. This paper consists of seven chapters. By studying and sorting out the classical theories and data in the past, this paper conducts a systematic discussion on the topic of salary management by means of questionnaires and interviews, and strives to form a relatively objective, complete and constructive optimization plan.

The first chapter is the introduction part, through the systematic review of domestic and foreign research on salary management topics, analyzes the current academic research status on salary management topics, and also describes the research philosophy and investigation methods of Gansu Lanhai Trading Group Company's salary management system. In the second chapter, this paper will focus on the various points of view related to salary management. In the third chapter, this paper focuses on the overall situation of Gansu Lanhai Trading Group company, organizational structure, employee distribution, and the current salary management system on the company's operation impact. In the fourth chapter, this paper uses the methods of questionnaire survey and

interview to deeply study the various challenges faced by the current salary management system of enterprises, so as to achieve the goal of integrating theoretical knowledge with practical operation. In the fifth chapter, this paper will make a detailed discussion and interpretation of the current wage system from various aspects such as enterprise wage system and welfare policy. In the sixth chapter, according to the previous discussion, using the scientific construction thought and means, the salary management system of Gansu Lanhai Trading Group company is optimized. The main objective of this is to eliminate various problems in the compensation management system. Finally, this paper also puts forward some strategies to ensure the smooth implementation of the salary management system. Chapter 7 is the conclusion, which summarizes the research and points out the existing problems.

After in-depth discussion of the salary management system of Gansu Lanhai Trading Group Company, this paper can provide reference for the construction and optimization of the salary management system in the service industry, so as to promote the application of the salary incentive mechanism in the service field, enhance the company's competitive strength, and promote the company's sustained growth.

**Keywords:** Salary management; Performance; Optimization scheme;  
Gansu Lanhai trade Group company

# 目录

<b>摘 要</b> .....	I
<b>Abstract</b> .....	III
<b>1 绪 论</b> .....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的及研究意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	5
1.3.3 文献述评.....	7
1.4 研究的主要内容及方法.....	8
1.4.1 研究的主要内容.....	8
1.4.2 研究方法.....	9
1.4.3 研究思路.....	9
1.4.4 研究技术路线.....	10
<b>2 相关概念及理论概述</b> .....	12
2.1 相关概念.....	12
2.1.1 薪酬管理相关概念.....	12
2.1.2 薪酬管理模式.....	13
2.1.3 薪酬管理影响因素.....	14
2.1.4 薪酬管理制度.....	15
2.2 相关理论概念.....	15
2.2.1 全面薪酬理论.....	15
2.2.2 双因素理论.....	17
2.2.3 需求层次理论.....	19

<b>3 甘肃兰海商贸集团公司薪酬管理制度现状分析</b> .....	21
3.1 甘肃兰海商贸集团公司概况.....	21
3.1.1 公司概况.....	21
3.1.2 公司经营范围与经营规模.....	22
3.1.3 公司组织架构.....	23
3.1.4 公司员工配置.....	24
3.1.5 公司员工组成.....	24
3.2 公司现行薪酬管理制度.....	26
3.2.1 薪酬管理制度.....	26
3.2.2 福利制度.....	26
3.3 现行薪酬制度带来的不利影响.....	30
3.3.1 薪酬制度与企业经营战略脱钩.....	30
3.3.2 引起人才流失.....	31
3.3.3 增加公司运营成本.....	32
<b>4 公司员工薪酬满意度调查及分析</b> .....	34
4.1 调查方案设计与实施.....	34
4.1.1 调查方案与调查对象.....	34
4.1.2 调查思路与内容设计.....	34
4.1.3 调查实施与数据收集.....	35
4.2 调查问卷的样本统计.....	36
4.3 调查问卷数据分类统计与分析.....	37
4.3.1 员工满意度数据统计与分析.....	37
4.3.2 离职访谈调查统计与分析.....	40
4.3.3 公司薪酬制度关键因素统计与分析.....	41
<b>5 公司薪酬管理制度存在的问题分析</b> .....	45
5.1 薪酬结构不合理.....	45
5.2 薪酬与绩效关联性不强.....	45
5.3 薪酬理念缺乏.....	45

5.4 薪酬管理制度公平性及竞争性未实现.....	45
5.5 薪酬激励机制不完善.....	45
5.6 福利制度不灵活.....	51
5.7 职业发展通道缺乏，升薪通道单一.....	52
<b>6 优化公司薪酬管理制度的方案措施及实施保障.....</b>	<b>54</b>
6.1 优化公司薪酬管理制度的方案.....	54
6.1.1 优化公司薪酬管理制度的流程.....	54
6.1.2 优化公司薪酬管理制度的目标及原则.....	54
6.1.3 优化公司薪酬管理制度的方案.....	55
6.2 优化公司薪酬管理制度的措施.....	56
6.2.1 优化薪酬结构.....	56
6.2.2 建立科学的薪酬制度，增强外部竞争力.....	57
6.2.3 优化薪酬激励制度.....	59
6.2.4 建立健全福利制度.....	60
6.3 公司薪酬管理制度实施的保障.....	62
6.3.1 建立完善的绩效管理体系.....	62
6.3.2 对员工加强薪酬、绩效管理制度及企业文化培训.....	62
6.3.3 建立有效的监督机制和沟通.....	64
<b>7 总结与展望.....</b>	<b>66</b>
7.1 研究总结.....	66
7.2 不足与展望.....	67
<b>参考文献.....</b>	<b>68</b>
<b>附 录 1： 员工薪酬满意度调查问卷.....</b>	<b>72</b>
<b>附 录 2： 访谈提纲.....</b>	<b>75</b>
<b>致 谢.....</b>	<b>76</b>

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景

一直以来，薪资管理都被视为现代员工管理领域里最具挑战、最具灵活性和最具政策影响的任务。尽管薪酬管理只是人力资源部门的功能性行为之一，但它却对公司的运作表现产生了直观且深远的效果。采用合适的薪酬管理方法和策略，以此来吸引并留住人才，降低公司的日常开销，增强员工的工作热情和满足感，从而实现薪酬给付的公正性、竞争性和激励性。在组织视角下，薪酬和薪酬管理是最初对公司产品和服务成本产生影响的因素。在国外的生产公司里，大概三分之二的开销来自劳动力；而在服务领域，劳动力的开销几乎占据了全部开销的三分之二。就算在我国，员工薪酬和福利仍然是公司的重点开销部分。显然，高效的薪酬管理会对公司的成本情况造成重大影响。有效的薪酬管理也能帮助公司吸引并留住人才。薪酬水平不只是衡量公司职务的价值，对于员工来说，也是展示他们自身价值的一种方式。

有效的薪酬管理能够激励员工的工作热情、创新思维和潜在能力，从而持续提升公司的竞争力和优势。许多公司正是基于这个原因才进行了薪资调整。在管理者的视角下，薪酬管理的作用就像一根指挥棒，能够起到引导和限制员工行为的效果，从而有助于提升管理工作的效率和效果。

在员工的视角下，他们在一家公司工作的目的既是为了养活自己，也是为了实现自我价值。因此，薪酬的水平不只是关乎劳动力资源的再生产问题，同时也在某种程度上体现了员工的人力资本价值。若员工的劳动力价值无法被公正地体现，他们可能会有离职的念头，也就无法全身心地投入到公司的运营中。

甘肃兰海商贸集团公司，位于甘肃兰州，创办时间为 1997 年，其历史起源可以追溯到甘肃兰州柴油机厂，后来经过国有化转型，现已转型为一家集合了建筑材料、运动休闲、集中供暖、房地产开发等多元化的商贸公司。在最近几年，公司因为薪资等多种因素的叠加效应，面临了人才流失、员工无所作为等多重严峻问题，这在一定程度上妨碍了公司的二次创业和健康发展。因此，本文试图在已有的相关理论基础之上，结合公司的实际情况，通过研究和分析，总结出当前公

司薪酬管理存在的问题以及其带来的影响，并提出可行的薪酬管理制度优化建议，希望能为公司的长期健康发展做出一些贡献。

## 1.2 研究目的及研究意义

### 1.2.1 研究目的

随着现代企业的发展，人力资源管理变得越来越重要。作为其中最敏感的部分，企业薪酬管理对于每一位职工来说都是重要的，尤其是对于那些完全依赖物质基础来满足生活需求的人来说，薪酬水平的高低将直接影响到他们的生活品质。薪资管理工作在企业发展中扮演着重要的作用，它不仅有利于鼓励员工，以此来增加公司凝聚力，提高效率，还有利于吸引人才，留住高品质人才，因此，它在公司管理中具有不可替代的重要性。

薪酬激励是现代企业发展的关键因素，因此，构建一个完整的薪酬管理制度，以及有效的激励方案，是公司实现人力资源优势转化为市场竞争优势的必要步骤，也是公司面临的重大挑战。传统的观念认为，工资是一项劳动力生产成本的开支，但现在，工资已经变成公司的一项重要的人力资本投入，它不仅仅反映了员工的努力结果，更是一个自我价值的反映。因此，如何有效地激励员工，同时又能够降低企业成本，是企业在薪酬管理中面临的一个挑战性问题。现代薪资理论更注重如何使薪资制度更有效地满足公司的战略目标，通过设定与职位相匹配的内部公平和外部竞争性薪资管理体系，可以让员工和公司达成一致的职业发展目标和公司发展目标。

因此本文主要分析甘肃兰海商贸集团公司薪酬的现状，突出公司薪酬管理中存在的问题及不平等现象。希望通过研究来提高公司员工的热情和创造力，促进公司健康的长远发展。

### 1.2.2 研究意义

薪酬管理工作是一种重要的行为管理制度，它不仅关系到人力资源的合理配置与使用，还影响着劳动质量，更是经济机构稳定和社会发展的基础。薪酬管理的本质是对人的管理，它旨在让被管理者能够按照企业管理者的想法去做事，以

及消费型的薪酬决定了劳动者是否再投入生产，从而有效地提升企业的竞争力，促进企业的发展，达到公司的长期稳定发展。通过有效的薪酬管理，可以确保社会经济的稳定。

### （1）理论意义

在现代企业的经营过程中，薪酬管理构成了人力资源管理的核心部分。在国际研究领域，西奥多·舒尔茨的“人力资本论”、韦茨曼的“分享经济论”以及加尔布雷斯的“知识资本论”等理论被广泛引用。本篇文章主要参考了埃德劳勒的“全面薪酬理论”、马斯洛的“需求层次理论”，以及乔治.T. 米尔科维奇和杰里.M. 纽曼共同撰写的《薪酬管理》。基于这些理论，结合甘肃服务业快速发展的实际情况，以甘肃兰海商贸集团公司为例，探讨了民营服务型企业薪酬管理上存在的问题以及相应的解决方案。丰富的现代薪酬管理理论在本土的实践经验，为服务型企业的薪酬管理提供了一些参考价值。

### （2）实践意义

本文旨在通过对甘肃兰海商贸集团公司现行薪资制度的研究与分析，以全面薪酬学说和激励机制学说为依据，以案例为借鉴，对甘肃兰海商贸集团公司现有薪酬管理体系进行梳理与剖析，结合“全面薪酬学说”和“虚拟股权激励”机理，构建一套适合企业现实、以企业业绩为依据的、更具公正性和市场竞争力的薪资制度，有效改善公司薪酬管理制度，进一步强化企业发展核心动力。以适应企业成长的需要，提高公司员工的热情和创造力，促进公司健康的长远发展。此外，这也为那些需要优化薪酬管理制度的行业企业提供了参考价值。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 国外研究现状

国外对薪酬管理制度方面的研究主要聚焦在更为宏观的层面，即通过整体性、系统性的思维和思路进行薪酬管理，例如约瑟夫·J. 马尔托奇奥（2002）就提出“战略薪酬”的概念。现代管理学之父 Peter F. Drucker 在 1954 年提出目标管理理论，最大的优点是员工可以通过自我管理成就自己，同时也意味着员工可以通过设定目标进行自我激励进而实现愿望。Heyman（2005）和 MyersS（2

017) 指出薪酬是企业对员工所付出劳动的一种回报口, 薪酬管理制度只有在与企业发展目标一致的前提下才能激发员工的工作积极性, 所以合理的薪酬制度有助于企业目标的达成, 助力企业实现长远发展。国外对于薪资管理体系的改革研究也是具有系统性的, 它们更加注重薪资管理体系和公司的实际状况的匹配, 以便使得二者能够互补。

约瑟夫·J. 马尔托奇奥(2002)对美国企业的劳动关系进行了深入的探讨, 他指出, 战略薪酬作为人力资源管理的重要组成部分之一, 它的作用不容忽视, 他认为, 有很多因素都会影响战略薪酬的形成, 例如战略薪酬会受到民族文化、文化心理、产品生命周期等等方面因素影响, 约瑟夫通过对美国历史尤其是劳动关系历史的深刻研究, 他发现历史上很多的美国公司都在公司内使用过“资历工资”的制度, 尽管这个薪资体系主要与员工在公司的经验有关, 但约瑟夫并不认为这个体系符合战略薪资的含义。他主张, 竞争策略应更加适应公司的发展趋势和竞争环境, 绩效薪酬、业绩薪酬等必须与竞争策略相结合。他还强调, 尽管绩效薪酬和业绩薪酬看起来有一个相对完善的评估机制, 但它们仍然容易受到人的主观情绪的影响。约瑟夫明确了战略薪酬所面临的挑战。他坚信, 薪资策略对公司的运营模式、全球化水平以及跨国行动等方面都有着深远的影响, 并且它们也正在面临这些因素带来的巨大挑战。

理查德·I·亨德森(2003)强调了薪酬制度沟通的重要性, 他强调, 公司的经营者和领导者需要借助各类行业协会和机构, 充分利用这些机构的潜力, 定期进行薪酬制度的沟通和信息共享, 实施多样化的薪酬制度沟通, 以便薪酬制度信息能够更有效地流动, 这种方式具有许多优点, 第一, 这对提升并巩固公司内部领导层之间的信赖关系极其重要; 第二, 这种做法能够作为一种早期的薪酬体制预警——无论是哪种薪酬体制的改变, 公司的领导者都能够立即了解, 进一步为薪资体制的优化打下坚实的基础。

乔治·伯兰德(2011)从更高的角度对薪酬体系和公司发展战略的匹配进行了分析, 伯兰德指出, 在公司的发展过程中, 应根据不同的阶段设定相应的薪资制度。各个发展阶段都有其独特的发展策略, 在这些策略的指导下, 确定合适的薪资体系是至关重要的。优秀的薪资制度必须与公司的发展策略和经营策略相匹配和适应, 只有这两者有机地融合, 才能更好地为公司的发展提供服务。

在薪资管理方面存在两种截然不同的运作方式,一种是以政府为主导的薪酬管理方式。政府领导的薪资管理策略,通过执行行政命令来设置各种薪资管理框架、薪资标准和详细的薪资管理规则,与其它类型的策略相对,更加规范,缺少创新性,无法准确地反应薪资市场的供应和需求。大部分情况下,都是从单一视角去配置人力资源,所以在配置过程中,由于信息的误差可能会产生各种问题,其次,这种管理方式也可能导致不良的薪资管理秩序,因为这种管理方式在很大程度上只关注了个人利益,未能以大局与整体的眼光去深入思考薪酬管理;第二种是市场起主要力量的薪酬管理模式,这种方式能够精确地揭示市场参与者的供需状况,兼顾并保护各方利益,信息失真的风险极低。以市场为主导进行薪资管理和人力资源配置,能更有效地将企业的发展实际情况与薪资策略、薪资管理相融合,全面发挥薪资管理的实际效益,激发员工的积极性。在比较这两种薪资管理方式后,以市场主导的薪资管理方式更为有效,更具效率,更适合人力资源的配置。因此,我们在实际的薪酬管理工作中应尽可能多地使用以市场主导的薪酬管理方式。

### 1.3.2 国内研究现状

在中国的薪酬制度研究主要包括经济和非经济薪酬。前者指的是各种类型的薪酬相关经济的发展;后者是指各种物质的员工从工作本身和工作环境,在工作和精神上的满足。适当的薪酬水平,科学的薪酬体系,合理的薪酬结构,管理的有效激励,是国内研究的热点问题。

从人力资源管理核心技术的角度为出发点,林泽炎(2001年)博士提出人力资源管理的3P模式,即岗位分析、绩效考核和工资分配。

从人力资本管理角度为出发点,何传启(2001年)提出按贡献分配理论,即生产要素的收益与生产要素的贡献成正比。

林昱(2016)从国有企业现行薪酬机制的角度,分析了其出现的瓶颈以及成因,并设计了修正思路模型,对国有企业的薪酬制度改革提供了帮助。

赵静(2021),从在华知名企业看跨国公司薪酬体系及其本土化,对跨国企业的薪酬制度提供了帮助。

从薪酬手段和方法看,刘轶斌阐述了基于薪酬满意度的国企职位与薪酬体系优化的几点措施。王欣涛指出,当前中国企业薪酬激励制度面临诸多问题,包括:激励时效“短期化”;激励手段“单一化”;激励模式缺乏“人性化”;激励对象“个人化”;薪酬政策“保密化”等几个方面的问题。

从宽带薪酬的发展来看,胡顺荣表示,宽带薪资或者薪资宽带是一个新的薪酬结构设计方法,它是一种有大量的改进或更换层次垂直水平的传统薪酬结构。杨利静和杜智娟指出,与原有的企业薪酬结构比较,它具有几个方面的特点:①宽带薪酬模式的性能,淡化资历,地位逐渐淡化组织结构的概念;②支持扁平型;③有利于培养组织内部在同一水平的传递和复合型人才。贺伟跃认为,宽带薪酬结构使工资等级不断减少,并可以跨不同的职级工资之间。

从薪酬结构来看,孔沛和孙晶霞指出,薪酬结构应该是一种在不同组织或技能程度的情况下,按照不同的职位来安排的。因此,应该重视的是各个职位相互之间的薪酬差异,位置或不同位置的技术水平或技术水平和用于确定标准是什么之间的差距。决定薪酬结构是一个结果的内部一致性,这两种补偿标准的有效性外部竞争性之间的平衡。杨瑞娟认为,薪酬结构是在同一组织或技能所做的安排,工资率在不同的位置,根据公司的业务战略,经济能力,人力资源配置战略和市场薪酬水平作为公司的价值,在不同的岗位制定不同的工资水平,并提供确认员工个人出资方式,公平是薪酬设计的基本要求。薪酬的公平性主要体现在薪酬的内部公平,外部公平和个体公平。马新建(2015)研究论述分配决策依据公平性、分配运行过程及分配结果公平性等内在机理,将以往分散的公平分配思想观点进行有机聚合,为企业等组织的相关研究奠定了坚实的基础。王嘉歆、黄国良等(2016)阐述了高管的行为与薪酬外部不公平有一定的关系。韦志林、芮明杰(2016)指出员工的薪酬公平感在薪酬心理折扣和工作绩效中起中介作用。王志刚、周永刚和赵兴健(2013)研究了在企业中薪酬公平可以对员工整体的薪酬满意度所产生的作用。许芝芹(2020)认为企业的薪酬管理对整个企业的发展至关重要,而管理制度的公平性与员工的工作积极性等有着必然的联系。

从薪酬策略上来看,杨章程认为,企业薪酬战略应该从两点着手:战略薪酬水平和薪酬结构。他建议,企业应该根据当地市场和竞争对手的薪酬水平,制定出一套具有针对性的薪酬策略,以提升企业的竞争力。企业在选择薪酬策略时,

应该考虑引领市场战略，市场战略，市场战略和混合型薪酬策略等多种因素，以构建一套有效的激励机制模式。杨剑锋和王中明指出，薪酬战略是建立一种激励模型。它是通过变动固定薪酬和可变薪酬的比例，进而形成了一套混合薪酬的方式，以此来奖励和激励员工。薪酬策略主要包含两大方面，即补偿和赔偿的程序设计。设计薪酬包括薪酬水平的确定，可变薪酬的比例选择，以及薪酬与绩效的相关程度；薪酬程序包括薪酬信息保密以及员工参与薪酬制度制定的程度。张勇健强调，企业在开发人力资源时，必须制定出合理的薪酬战略设计，以充分发挥人力资源的潜能，提升人力资源效率，从而确保企业的长期稳定发展。

### 1.3.3 文献述评

随着社会不断进步发展，人们也越来越多地关注薪酬体系这一方面，因此国内外学者从不同视角对薪酬制度体系进行了研究。

国外学者认为薪酬制度的组织不应该仅仅依据岗位分类和岗位设计的重要性，还要考虑到员工的管理技能以及管理绩效，公司应该不断完善绩效考核体系。同时考核应该重点关注核心员工和重要岗位员工，重点关注的这部分员工是企业人力资源的骨干力量，应该给予合理的薪酬，以激励他们发挥最大的个人生产效益，从而提升公司的整体绩效。

国内学者认为当前中国企业薪酬激励制度面临诸多问题，包括：激励时效“短期化”；激励手段“单一化”；激励模式缺乏“人性化”；激励对象“个人化”；薪酬政策“保密化”等几个方面的问题。企业应该根据当地市场和竞争对手的薪酬水平，制定出一套具有针对性的薪酬策略，以提升企业的竞争力。企业在选择薪酬策略时，应该考虑引领市场战略，市场战略，市场战略和混合型薪酬策略等多种因素，以构建一套有效的激励机制模式。同时在薪酬结构方面应该重视的是各个职位相互之间的薪资差异，位置或不同位置的技术水平或技术水平和用于确定标准是什么之间的差距，以此来体现薪酬制度对员工的“公平性”。

这些研究都为本文提供了很好的研究示范。因此，通过对甘肃兰海商贸集团公司现行薪资制度的研究与分析，以全面薪酬学说和激励机制学说为依据，以案例为借鉴，对甘肃兰海商贸集团公司现有薪酬管理体系进行梳理与剖析，构建一套适合企业现实、以企业业绩为依据的、更具公正性和市场竞争力的薪酬制度，

有效优化公司薪酬管理制度，进一步强化企业发展核心动力。从而推动企业健康持续发展。

## 1.4 研究的主要内容及方法

### 1.4.1 研究的主要内容

本文根据甘肃兰海商贸集团公司的薪资管理体系当前情况，采用激励和全面薪酬的理念作为引领，对公司目前的薪酬管理制度问题进行了整理和分析，并给出了优化制度的策略和实际的改善方法。本文的主要研究内容分为以下七个部分：

第一部分为绪论，阐述了研究主题的背景、目标和价值，并对国内外的相关研究成果进行了解释，最后确定了本文的主要研究内容、研究结构和研究方法。

第二部分为相关概念及相关理论概述，对薪酬管理理论、薪酬管理制度理论、全面薪酬理论、需求层次理论以及双因素理论进行详细解读，以此揭示这些理论对公司薪酬管理的影响，并将其作为对甘肃兰海商贸集团公司现有薪酬管理制度提出疑问、分析疑问、解决疑问的理论依据。

第三部分为分析甘肃兰海商贸集团公司现行薪酬管理制度现状及存在的不良影响，首先，对公司的运营状况进行简洁的概述，然后分析公司目前的薪资管理制度的主要内容和管理制度的现状，找出公司存在的问题，为接下来的优化计划提供参考。

第四部分通过访谈与问卷调查方式展开调查，深层次了解现阶段公司薪酬制度的不全面带给公司的损失。主要从员工满意度、人才流失及员工无作为几个方面进行了实证研究。

第五部分为深入调查甘肃兰海商贸集团公司现行薪酬制度的基础上，归纳出现行薪酬制度存在的问题，主要从薪酬结构方面及内部因素两个方面来探讨分析。

第六部分为优化甘肃兰海商贸集团公司薪酬制度的方案措施及实施保障。在前一部分明确甘肃兰海商贸集团公司薪酬管理制度存在的问题基础上，对制度进行优化，同时采取有效措施来确保制度的顺利落地并有效实施。

第七部分为结语，对整个研究过程、研究思路、研究结论进行再梳理、再反思和总结，并对论文研究过程中的瓶颈和存在的不足进行反思，并对该话题的未来研究提出新思考和设想。

### 1.4.2 研究方法

本文主要采用文献分析法、问卷调查法、案例研究法。

1. 文献分析法。通过图书馆的互联网数据库和相应的网络平台，获取到与薪酬策略设计研究有关的理论支持和经典实例。通过这些实例，梳理并分析甘肃兰海商贸集团公司当前的薪酬管理状况。同时，了解分析职工薪酬制度的基本情况，了解国内、外对员工薪酬体系的研究动态。从而为本文写作提供相关理论依据。

2. 问卷调查法。根据本文的研究对象和内容，设计调查问卷，收回并整理出有效问卷，找出甘肃兰海商贸集团公司薪酬制度存在的一些急需解决的问题。在调查问卷里，也采用了数据分析技术，利用图像、表格等手段来对研究成果进行深入的比较和分析，以此找出并思考公司薪酬管理制度所存在的问题，并最终找到解决之道。

3. 案例研究法。本文在理论分析的基础上，结合我国薪酬制度的实际情况，以甘肃兰海商贸集团公司为例，综合运用宏观环境的 PEST 分析法，微观行业的五力模型对甘肃兰海商贸集团公司薪酬制度方面存在的问题进行详细剖析，所研究对象具有很强的针对性，避免泛泛而谈。

### 1.4.3 研究思路

企业薪酬管理已成为当前社会企业之间的一个热门话题，也成为每个企业人力资源部门不可忽视的重要部分。该研究结合笔者的工作体悟，首先通过查阅目前国、内外涉及薪酬管理方面的文献资料，形成对薪酬管理问题的整体把握和总体思路；其次在参考调查研究的普遍方法的基础上形成有针对性的调查问卷和访谈提纲，并初步确定受访对象，积极进行预调查（根据效果对问卷和访谈提纲进行修改和完善）；然后，积极进行调查访谈，形成研究的一手资料，对调查数据进行整理，去除无效问卷和无效访谈，整理形成调研结论；再次，将调研数据和

文献结论进行分析比对，通过分析筛选，形成本研究的观点和结论。最后，对结论在进行校对和审核，确保研究结论的客观性、科学性和有效性。

#### **1.4.4 研究技术路线**

本文的技术路线如下图 1.1 所示。

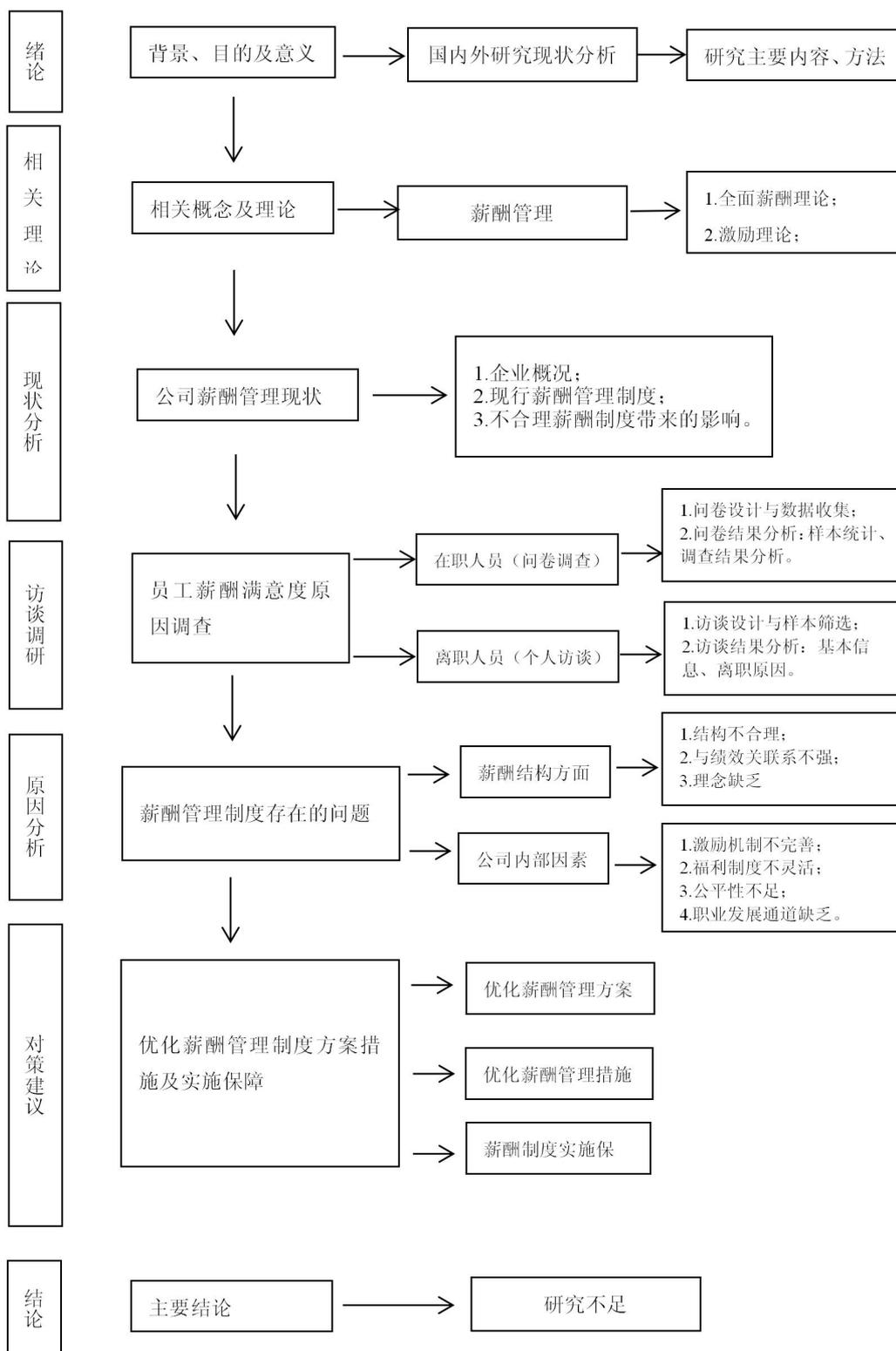


图 1.1 研究技术路线

## 2 相关概念及理论概述

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 薪酬管理相关概念

薪酬管理是指一个过程，它涉及到一个组织根据所有员工的服务来确定他们应得的报酬总额、报酬结构和报酬形式。在这个过程中，企业会对薪酬水平、薪酬体系、薪酬结构、薪资构成以及特殊员工群体的薪酬进行决策。同样，作为一个持续的组织流程，公司需要持续优化薪资管理系统，设计合适的薪资计划，制定合适的薪资预算，并与员工进行有效的交流，以保证薪资系统的有效性，并不断提高其完善度。薪酬管理涵盖了薪酬体系的设计和薪酬的常规管理。企业薪酬构成图如图 2.1。

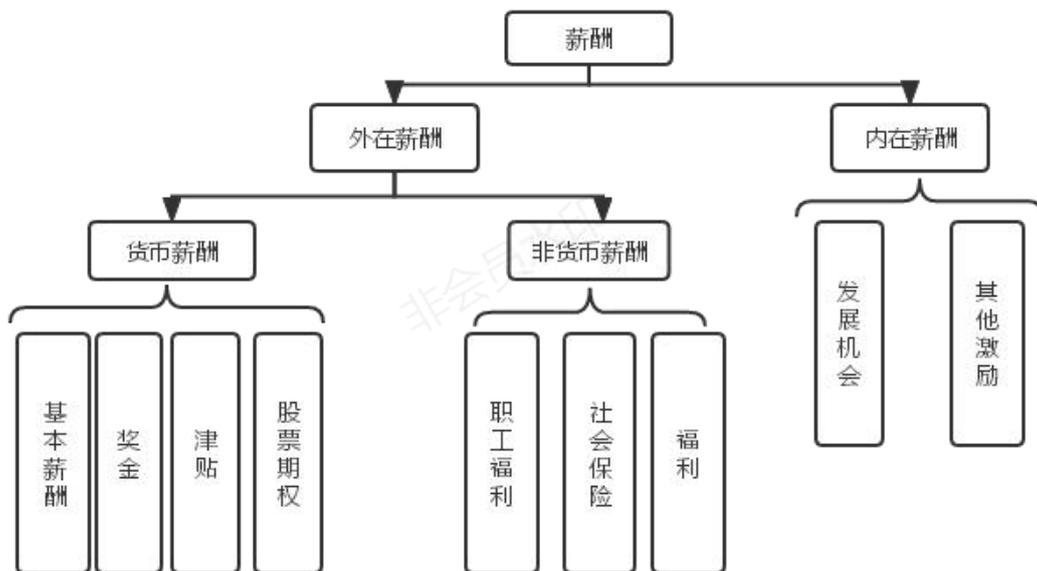


图 2.1 企业薪酬构成图

薪酬管理的目标有三个，即效率、公平和合法。实现效率和公平目标是保证薪资激励目标的核心，而合法性则是薪资存在的基础。

效率目标：效率目标涵盖两个层面，首先是从产出的视角出发，确保薪资能够为公司的业绩创造最大的价值。其次是从投入的视角出发，实施薪资成本的管理。薪资效率目标的关键在于通过合理的薪资成本为组织带来最大的价值。

公平目标：公平目标包含三个方面，分别是分配公平、过程公平、机会公平。分配公平意味着在做出人事决策和设定各类奖励方案时，组织应该遵循公平的准则。公平分配可以被分为三个层面，即自我公平、内部公平和外部公平。在做出任何奖惩决策时，组织应该遵循公正的原则，保证流程公正、标准明确，并且保证过程的公开性。公平的机会代表着组织为所有员工提供一致的发展空间，这包括在做出决策前与员工进行沟通，组织在做出决策时会考虑到员工的看法，主管也会关注员工的立场，以及设立员工申诉机制等。

合法目标：公司的薪资管理必须以合法为基础，这意味着公司执行的薪资体系必须遵守国家和地方的法律法规和政策条例，比如不能违背最低工资、法定保险福利和薪资指导线等相关规定。

### 2.1.2 薪酬管理模式

五种主要的薪酬标准构建了五种基础的薪酬模式，包括：以岗位为基础的薪资模式、以绩效为基础的薪资模式、以技能为基础的薪资模式、以市场为基础的薪资模式以及以年度表现为基础的薪资模式。这些模型可以帮助企业更好地实现其目标。

第一，基于岗位的薪酬模式。此类报酬制度的核心原则就是依照个人在企业内的等级地位，为其提供适当的报酬。如果一个职位的价值较高，那么它的薪酬也会相应提升，反过来，同样。简单来说，就是：你在哪个职位上，你将得到多少薪酬。

第二，基于绩效的薪酬模式。假设基于工作岗位的薪资制度，那么固定的工作职责的执行肯定能产生良好的效果。但是，在当前环境充满不确定性和变革已经成为常态的情况下，这个假设的实现条件已经发生了巨大的改变。公司鼓励员工根据环境的变化主动设定目标，挑战过去的成就。然而，仅仅依靠正确的行为已经无法满足竞争的需求，公司更加注重做出正确的决定，追求的是结果，而非过程。

第三，基于技能的薪酬模式。可以很明确的是技能导向的薪酬制度要求职工具备专业技能水平。这种工资制度假设：员工技能越高，对企业的贡献度越高，越有利于企业。目标是通过技能薪酬制度来激励员工持续提升自己的技术和能力，这样的员工更倾向于团队协作以更优秀地完成工作任务，而不是过度的竞争。

第四，基于市场的薪酬模式。市场化的薪资制度是基于相同职位的劳动力市场价格来确定薪资待遇。这种方式基于人才市场的供需均衡理论，具备较高的市场竞争力和外部公正性。通过市场化的薪资制度，公司能够实现与内部和外部劳动力市场的即时有效链接，避免了人才流失对公司竞争力的影响。

第五，基于年功的薪酬模式。在以年功表现为依据的报酬制度中，员工的收入与岗位地位主要会因为他们的年纪和从业时间的延长而有所上涨。然而，在评估技能等级的过程中，仍然存在论资排辈的情况，这种情况影响了企业发展。因此，企业应该采取更加灵活的薪酬制度，以更好地激励员工发挥其技能潜力。

### 2.1.3 薪酬管理影响因素

影响薪酬的因素包括两方面，分别是内部因素、外部因素。

第一，内部因素。公司内部因素对薪资设定有很大影响，主要包括以下几个方面：（1）企业的经营性质与内容。中小企业的运营特点和具体内容决定了它们的劳动生产成本。在那些劳动力密集型的公司里，员工主要从事一些基础的体力活动，因此，劳动开支在总成本中占据了重要的份额在先进的科技公司里，专门的技术型员工占据了主要地位，他们的工作涉及到了具有较强科学性的思维活动，所以，他们的劳务开销在整体开销中的份额并不显著。这两种类型的企业薪酬策略存在着明显的差异。（2）企业的组织文化。组织文化对薪酬设计起到明显的影响，一般来说，公司会制定一些正式或非正式的薪资政策，以展示企业在劳动力市场中的竞争优势。（3）企业的支付能力。企业在运营上取得了相应的成功，因此在薪资方面更倾向于提供超过劳动力市场的薪酬。尽管如此，这个支付能力通常只能确定薪资的最大上限，为了确保工资的公正合理，还需要考虑其他许多因素。（4）员工。一般来说，如果公司期望员工能够展现某种特定行为，那么他们就必须要在员工展现这种行为的时候，给予他们奖励。在给予员工奖励的过程中，公司应当考虑他们的个人表现，以及他们的资历、学历、发展潜力和专业技能，这些因素都会对薪资设置产生重要影响。

第二，外部因素。公司外部因素对薪资设定也有很大影响，它们是：（1）地区、行业特点。地域和行业的特性也涵盖了道德伦理观念和价值取向。比如，在追求“平等主义”的社会环境下，薪资的分层差距并不显著。（2）当地的生活质量。一旦该地的生活质量有所改善，员工的个人生活期望也会相应上涨，这

无疑会给企业带来更高的薪资负担。(3) 国家政策、法规。许多国家和地方已经制定了关于工资的最低标准和性别歧视的政策和法律。

第三, 员工个人能力水平。员工的专业技术水平、从业经验以及所处的职务等因素, 都可能对其薪酬水平产生影响。

#### **2.1.4 薪酬管理制度**

薪酬管理制度属于企业管理制度的范畴。薪酬管理体系, 也被称为薪酬体系, 是公司用于设定薪酬分配的策略, 涵盖了薪酬水平、薪酬构成、薪酬等级、薪酬体系、薪酬福利、薪酬标准以及薪酬支付等各个方面。

员工的劳动是薪酬管理制度的基础, 通常, 员工的工作负荷、工作周期和工作表现等因素都会被考虑在薪资的计算中。根据薪资的分类标准, 我们可以将薪资管理体系分为三类, 第一类是岗位工资制度; 第二类是绩效工资制度; 第三类是将岗位工资和绩效工资结合起来的混合工资制度。通常, 公司会依照其具体状态来构建适当的工资管理体系。

在薪资管理体系中, 需要清晰地确定以下几点: 薪资分配的主题、准则、支付方法、薪资标准、薪资构成, 薪资等级及其差异、奖金、津贴以及其他薪资福利等。

公司设立薪资管理制度的目标是协同公司的激励机制, 以便最大程度地激发员工的积极性。

## **2.2 相关理论概念**

### **2.2.1 全面薪酬理论**

全面薪酬是指为了实现公司的战略目标, 对于做出贡献的个人或团队, 公司会进行系统性的奖励。这主要是针对那些能够帮助公司达成目标的行为、态度以及成果, 这不仅包括了传统的薪资计划, 还涵盖了能够激励员工的能力培养计划和非物质奖励计划等。

根据传统的人力资源管理观念, 实质上, 工资是员工从雇主那里得到的劳动成果。1971年, 埃德·劳勒首次提出了全面薪酬的理念, 这个理念把员工的收入与公司的进步紧密相连, 全面薪酬主要由两个部分构成: 外部收入和内部收入。

员工从组织中获取的额外报酬，既有经济收入也有非经济收入，这就是所谓的外在薪资。传统的薪资定义是经济收入，比如基本工资和奖金等短期激励；股票期权和利润分享等长期激励；退休金、医疗保险以及公司提供的其他各种福利等。

主要的非经济利益包括职场环境、员工的教育与学习等成长机会，以及公司的管理和文化，还有公司发展所带来的可能性和未来。对于员工而言，他们的内部收入是一种精神上的满足，这主要表现在社会和精神层面。依照职业特性理论，职业的本质就是职业的回报。如果员工的职业特性、职业意义、职业多样性、职业决策权和反馈都满足了预定的标准，那么他们的心理健康将得到改善，从而更深入地增强了他们对公司的信赖。例如，通过参与决策，员工可以体验到归属感和责任感；通过挑战性的工作，他们可以获得成就感；通过领导和主管的赞扬和认可，他们可以感受到荣誉感等，这些都能持续地为员工提供激励和满足感。

内外部的薪资都有其独特的激励作用。这些都是相互关联互相补充，形成了一个完备的薪资体系。

全面薪酬不只是公司给予员工的实物报酬，也涵盖了为员工营造优质的职场氛围以及由职业本质、组织属性等引发的非实物性的心理影响。企业向员工提供的全面薪酬，包括货币性薪酬和非货币薪酬两个部分。外在的货币性薪有包括间接薪酬与直接薪酬。

全面薪酬 = 直接薪酬 + 间接薪酬 + 非货币性薪酬

直接薪酬：包括基本薪资（固定薪资）：基本工资、绩效工资、津贴等；奖金（变动薪资）如：股票期权、奖金等。

间接薪酬：间接福利主要指的是福利，间接福利由两部分组成：国家法定福利以及企业补充福利。通过间接的手段获取的薪资，并不直接影响员工的能力和表现，例如：社会基础保障、各种休息时间、公司额外的保险、其他福利、培训进步等。

非货币薪酬：主要是由于工作本质、工作环境、身份象征和组织特性等因素引发的心理反应。工作的快乐、挑战、成功以及责任的承担都是由其产生的心理影响。而工作的氛围也会对其产生影响，例如：良好的团队合作、优秀的领导素养以及高效的工作模式，还有舒适的办公环境。此外，个人的身份象征也会对其产生影响，例如被授予了值得尊重的职位；组织特征带来的心理效应包括：公司

的知名度、公司的知名度和影响力、公司在同类公司中的优势，以及公司快速发展所带来的可能性和未来。全面薪酬理论框架如图 2.2。

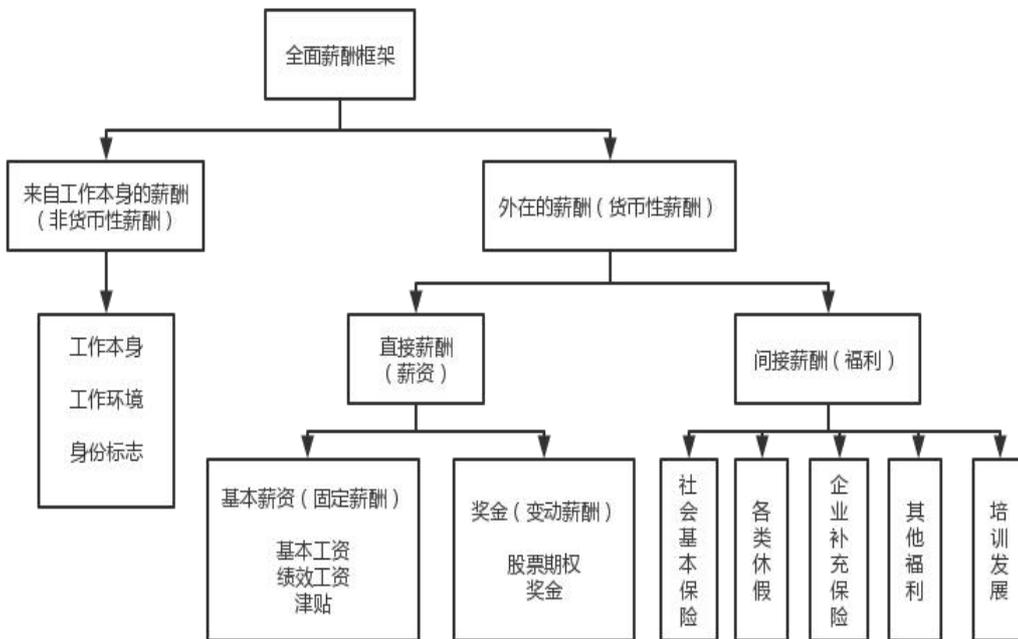


图 2.2 全面薪酬理论框架

### 2.2.2 双因素理论

赫兹伯格双因素理论也称为激励保健理论。赫兹伯格双因素理论是由行为学家、心理学家赫兹伯格（Fredrick Herzberg，弗雷德里克·赫茨伯格，美国籍）提出而得名。赫茨伯格的双因素理论的关键点在于：“只有激励因素能够让人们感到满足，而保健因素只能缓解人们的不满，但并不能带来满足感”。因此，双因素理论的关键在于明确并阐释激励因素和保健因素，并依据个体状况来设计激励点。比如，当我们设计销售团队的薪资结构时，根据双因素理论，我们应该把它划分为基础薪水和销售回报两个部分。基本工资应被视为保障因素，而销售提成则被视为激励因素。对于销售人员来说，他们通常会选择以较低的工资和较高的提成作为奖励，以此来鼓励他们更多地进行业务活动。因此，在应用赫茨伯格双因素理论于管理时，首要任务是对所有可能影响因素进行深入的分析 and 区分，确定或构建保健和激励因素这两个方面；接着，进一步进行数量上的分析和区分，

既要确保保健因素得到充分满足，同时也要尽可能增强激励因素的影响力，最后通过这种方式来最大限度地激发员工的工作积极性。

“平等因素”和“公平因素”的本质区别在于保健因素和激励因素。所有共享、共同承受和共同面对的都是平等因素，而那些必须根据工作成就和表现来分级、分等级享有、承受和面对的，则是与其职责目标紧密相连的“公平因素”。凡是平等的必然是保健的，因此我们必须确保它们得到基本的满足，但这是一个永远无法完全实现的目标；相对地，一切公平的事物都是有激励性的，尽管员工可能不会主动去追求，但它们却能最大程度地激发员工的积极性，因此也应该被推崇和执行。关于保健和激励因素的数量划分，主要取决于工作的特性。当员工对工作的安全和舒适度有强烈的需求时，高薪和高福利政策就变得必不可少。比如，许多高科技公司在福利待遇上对员工的关心非常周到，工作环境也非常舒服和自由，工作时间也非常充裕。这是因为高科技公司的运营需要高度的创新精神，而创新的灵感往往取决于创新者的专注力。因此，高薪资和高福利待遇的重要性也就不言而喻了。反之，在员工的职业特点要求他们具备较强的外向能力，并且必须应对各种令人恐惧的挑战和困难的情况下，执行较低的基础薪酬和较高的灵活薪酬是十分重要的，正如古语所说“重赏之下必有勇夫”。双因素理论框架如图 2.3。

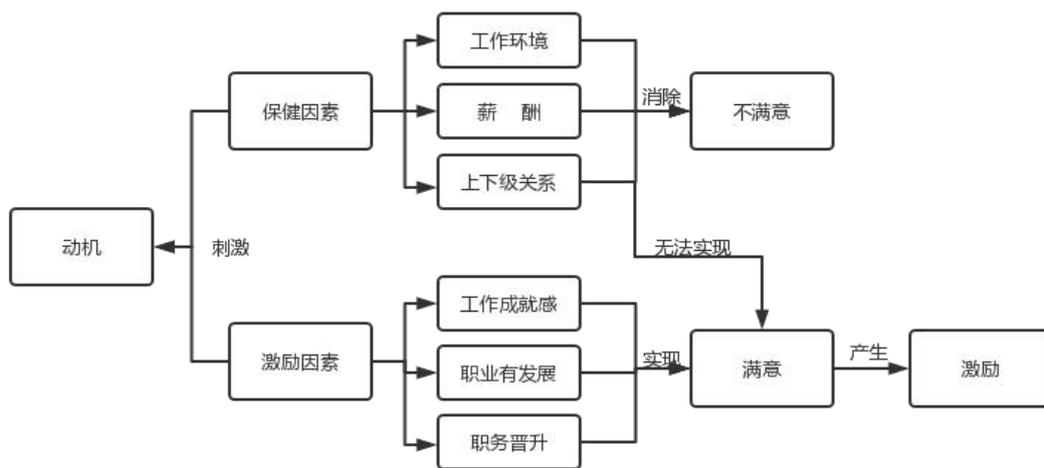


图 2.3 双因素理论框架

### 2.2.3 需要层次理论

亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛 (Abraham Harold Maslow 1908.04.01-1970.06.08) 于 1943 年初次提出了“需要层次”理论,他把人类纷繁复杂的需要分为生理的需要、安全的需要、友爱和归属的需要、尊重的需要和自我实现的需要五个层次。马斯洛在 1954 年的《激励与个性》一书里,对人的需求进行了深入的划分,他将其划分为七个层次:生理需求、安全需求、友情和归属需求、尊严需求、知识需求、审美需求和自我实现需求。

1、马斯洛主张,只有在满足了基本需求后,高级需求才有可能转变为行为的关键决定因素。七个需求是按照一定的顺序逐步提升的。当一个需求得到基本满足后,追求更高级别的需求就会变成驱动行为的力量。然而,这种需求层次的逐步提升并不是按照“全”或“无”的原则,也就是说,只有当一个需求被完全满足后,另一个需求才会出现。实际上,在社会的大部分情况下,他们的各种基本需求都已经部分地得到满足。

2、马斯洛将七种基本需求划分为高级和低级,其中生理需求、安全需求和社交需求属于较低级别的需求。这些需求可以通过各种方式获得满足,比如,依赖薪酬来满足基本的生理需求,依赖法律体系来保障安全。尊重和自我实现的需求被认为是高层次的,它们能在内心深处产生满足感,并且,一个人对于这两种需求的满足感是无法完全实现的。高级需求比低级需求更具价值,人的需求构成是动态且不断变化的。因此,通过满足员工的高级需求来激发他们的生产热情,具有更稳定和更持久的效果。

这是由心理学家马斯洛提出的动机理论。这个理论主张,人的需要可以划分为五个层次:

- (1) 生理需要——保障人类生活所需的身体条件。
  - (2) 安全需要——保证身心免受伤害。
  - (3) 归属和爱的需要——这涵盖了对于感情、归宿、认同和友好的需求。
  - (4) 尊重的需要——包括内在的尊重如自尊心、自主权、成就感等需要和外在的尊重如地位、认同、受重视等需要。
  - (5) 自我实现的需要——包含个人发展、挖掘个人潜力、达成个人愿望的需求。
- 需求层次理论框架如图 2.4。

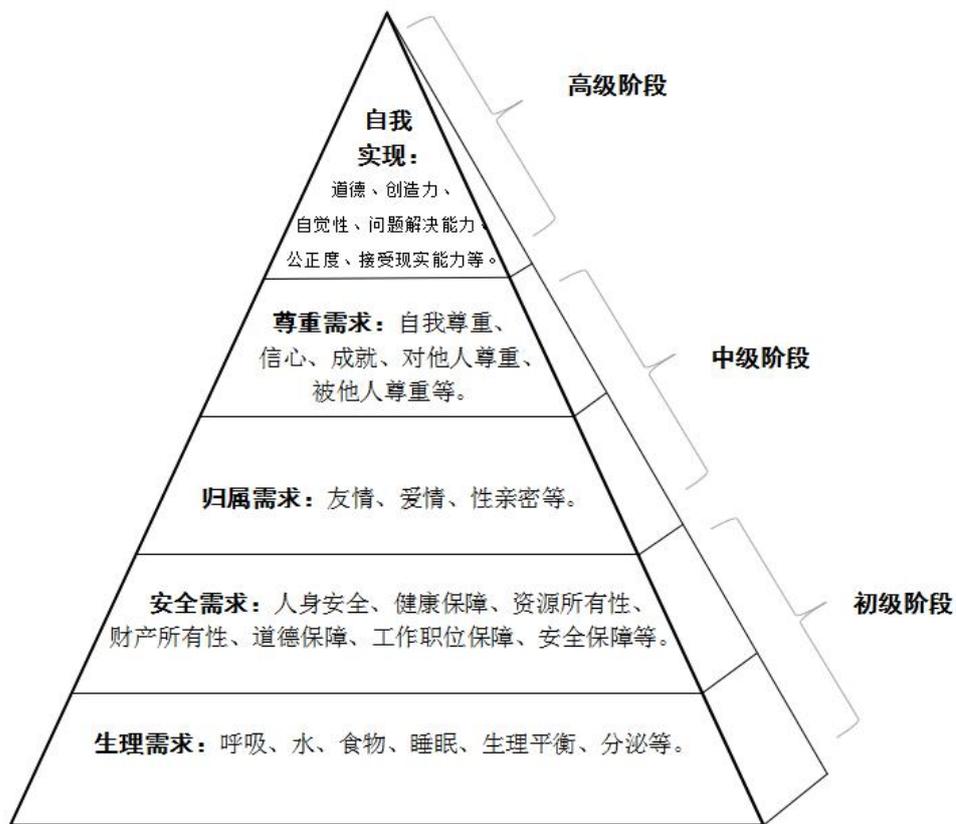


图 2.4 需求层次理论框架

## 3 甘肃兰海商贸集团公司薪酬管理制度现状分析

### 3.1 甘肃兰海商贸集团公司概况

#### 3.1.1 公司概况

甘肃兰海商贸集团公司是一家专注于建筑材料、健身休闲、联片供热和房地产开发等领域的商业集团，于 1997 年 11 月正式成立。经过多年的成长，兰海商贸城从最初的创立阶段，逐步发展为甘肃兰海商贸集团公司、兰海房地产公司、兰海游泳馆、兰海物业管理公司以及兰海供热站等多个子公司。商贸城位于兰州市城关区甘南路东段，地处人口密集、道路畅通的环境之中，东临天水路、西至平凉路主干道，北靠甘南路，南临麦积山路。目前已有多条市内公交车通过，加上紧邻长途汽车站、火车站和民航售票处，地理位置十分优越，交通十分便利，是发展商贸市场的黄金地域。

兰海商贸城占地面积 63000 m<sup>2</sup>，经营面积 55000 m<sup>2</sup>，有经营户 400 余户，由兰海精品陶瓷馆、兰海家居装饰馆、兰海智能家居馆、兰海国际灯饰馆、兰海五金锁具区、兰海游泳馆等组成，经营项目以名优品牌墙地瓷砖、仿古砖、卫浴洁具、橱柜厨具、水暖、石材、油漆、涂料、水暖挂件等建筑材料、音像制品和游泳娱乐为主，聚集了全国各地名优精品瓷砖、仿古砖、卫浴洁具品牌 80 余家，年成交额上亿元，经营方式以批发、零售等形式为主，满足各个消费阶层的需求。所有的展馆都遵循了现代购物中心的环境规范，根据商品类别划分为不同的专营区域，通行路线畅通无阻，配备了背景音响系统，安装了自动扶手和大型货梯以确保人员和货物的分流。此外，还设置了 3800 平方米的大型停车场，提供了一个优美且舒适的购物环境，使其成为消费者购买家居建材的首选商场。

公司秉承“团结、友爱、互助”的企业文化内涵，发扬“敬业创新、追求卓越”的企业精神，实践“诚信互利、与时俱进”的企业经营理念，内部从管理上以“诚信立市、品牌立市，服务立市，文化立市”为要求，建立了一整套“售前消费引导，售中规范交易，售后三包服务”的管理服务体系，渐渐塑造出“对外讲究信誉，遵守法律运营”和“对内实行制度，遵循法律管理”的优秀公司形象，

并在长期的发展过程中逐步建立了一套适合自身发展和满足消费者需求的诚信服务体系。在省、市、区的领导以及政府相关部门的关心和援助下，公司的发展步伐不断加快，公司的资产几乎翻了一番，利润每年都在增长，一年的纳税额就有 100 多万。集团公司下属兰海商贸城现已被列入省、市建设兰州商贸中心“双十”规划，在 2004 年至 2005 年期间，被政府相关部门授予“消费者信赖的企业”的荣誉；在 2005 年和 2009 年，被市消费者协会评为“诚实守信的企业”；在 2007 年和 2011 年，被评为“履行合同并重视信用的企业”；2011 年，被评为“全国诚信市场”。此外，我们的注册商标“陇原兰海”也荣获了“甘肃省知名商标”的称号。；2008—2010 年市国资委授予“目标管理优秀企业”；2011 年省、市非公有制企业委员会授予“先进基层党组织”等荣誉称号。

随着甘肃兰海商贸集团公司的快速发展，甘肃兰海商贸集团公司也出现了许多问题。由于在行业里竞争过于同质化，复制一个一样的企业非常容易，导致恶性竞争下的企业内部极其不稳定。而甘肃兰海商贸集团公司也处在这种不稳定的状态中，公司管理水平低，没有合理的薪酬制度，使得企业离职率高以及很难招聘到专业性人才。如何吸引人才、留住人才、提高员工工作积极性成为甘肃兰海商贸集团公司发展的主要问题。

### 3.1.2 公司经营范围与经营规模

甘肃兰海商贸集团公司现有员工 200 余人，属于服务类企业。公司占地面积 63000 m<sup>2</sup>，经营面积 55000 m<sup>2</sup>，有经营户 400 余户，由兰海精品陶瓷馆、兰海家居装饰馆、兰海智能家居馆、兰海国际灯饰馆、兰海五金锁具区等组成，经营项目以名优品牌墙地瓷砖、仿古砖、卫浴洁具、橱柜厨具、水暖、石材、油漆、涂料、水暖挂件等建筑材料为主，聚集了全国各地名优精品瓷砖、仿古砖、卫浴洁具品牌 80 余家，年成交额上亿元，经营方式以批发、零售等形式为主。

随着市场竞争日益激烈，公司人力资源问题也越来越突出，虽然甘肃兰海商贸集团在人力资源管理方面已经采取相应措施，但公司在薪酬管理方面未能及时跟上公司产业发展的需求，现阶段公司大部分职工都属于子弟，从而使得专业性技术人才缺失。由于近几年疫情的影响，公司经营发展出现了不均衡，职工收入差距拉大，职工满意度不断下降，工作效率大幅度降低，部分职工积极性不

高，使得产业发展面临着人才短缺的困境。为了保证公司的持久性发展，我们必须增强薪酬管理，优化相关规定，以此来提升薪资水平，让公司的薪资对内部员工和外部求职者更具吸引力，确保留住人才，从而更有效地推动公司的成长。

### 3.1.3 公司组织架构

甘肃兰海商贸集团公司实现扁平化管理模式，依照三级管理模式建立管理层级，公司的全权负责人是董事长，并设立四位总经理，每位总经理负责对应的管理部门和生产经营单位的管理，甘肃兰海商贸集团公司共设有七个部门分别为：基建工程部、人力资源部、效能督查部、财务部、市场部、安全保卫部以及后勤部。甘肃兰海商贸集团公司组织机构简图，如图 3.1 所示。

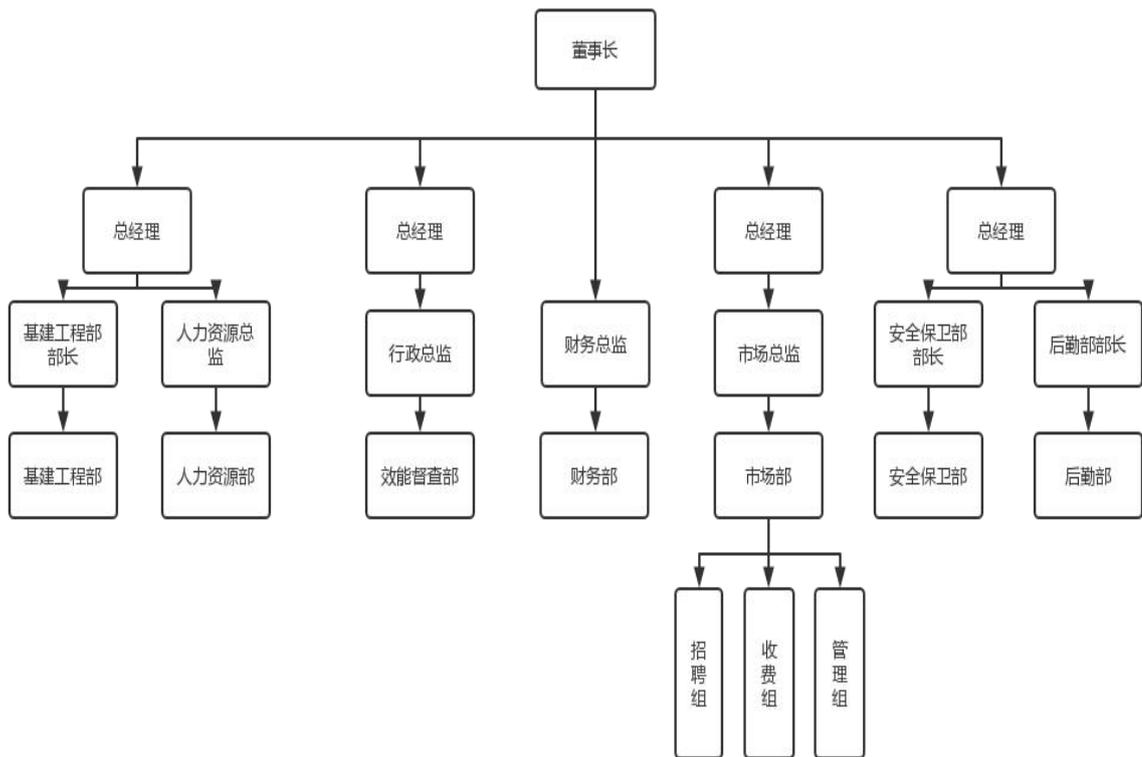
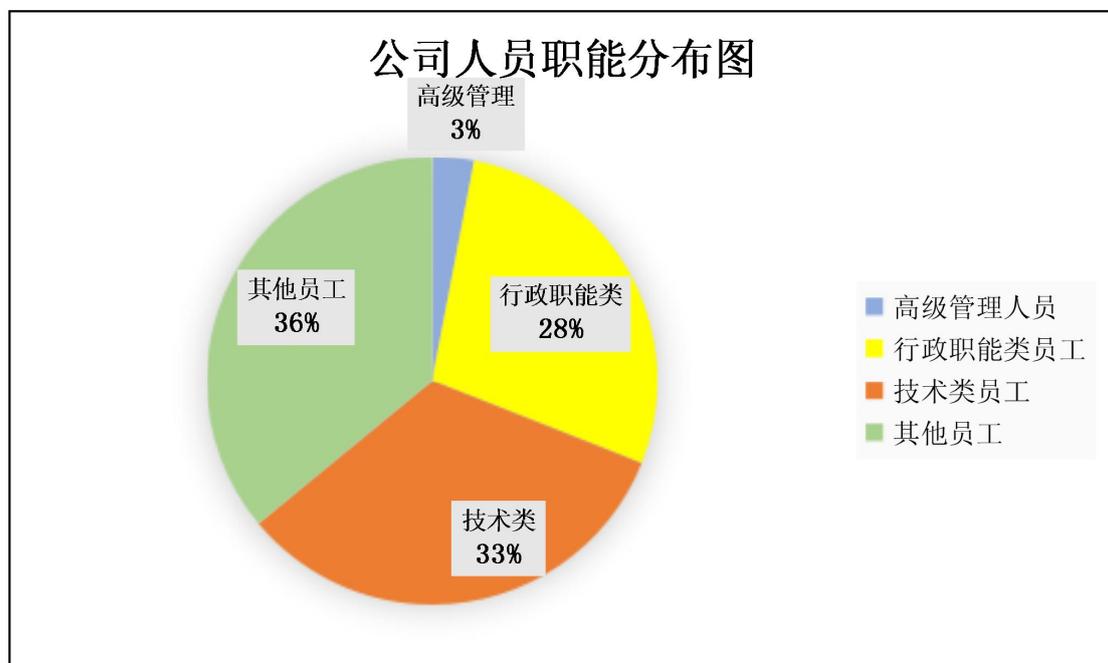


图 3.1 甘肃兰海商贸集团公司组织机构简图

### 3.1.4 公司员工配置

按照人员职能划分,甘肃兰海商贸集团公司的员工总计 203 名,包括 5 名高层管理者,这个比例为 3%; 57 名行政职务的员工,这个比例为 28%; 68 名技术型的员工,这个比例为 33%; 还有 73 名其它的员工,这个比例为 36%。在这里,高层管理者涵盖了董事长和总经理; 行政职务的员工主要是公司机关部门员工,包含了各个部门的负责人、副负责人和主管; 而技术职务的员工则是指具备相应技术资质的人,例如工程师、经济师、会计师等。其他职工指公司基层单位雇佣的没有专业职称的劳务工。甘肃兰海商贸集团公司人员职能分布图如图 3.2。



数据来源：企业内部数据

图 3.2 甘肃兰海商贸集团公司人员职能分布图

### 3.1.5 公司员工组成

#### (1) 按照管理层划分

甘肃兰海商贸集团公司拥有一个稳健的领导团队,其中的关键管理人员均在兰海商贸集团公司任职超过 10 年,拥有深厚的管理知识。根据管理层次的不同,

公司主要由高级管理人员、中级管理人员和普通员工三个层面组成，具体情况甘肃兰海商贸集团公司管理层划分如表 3.1 所示。

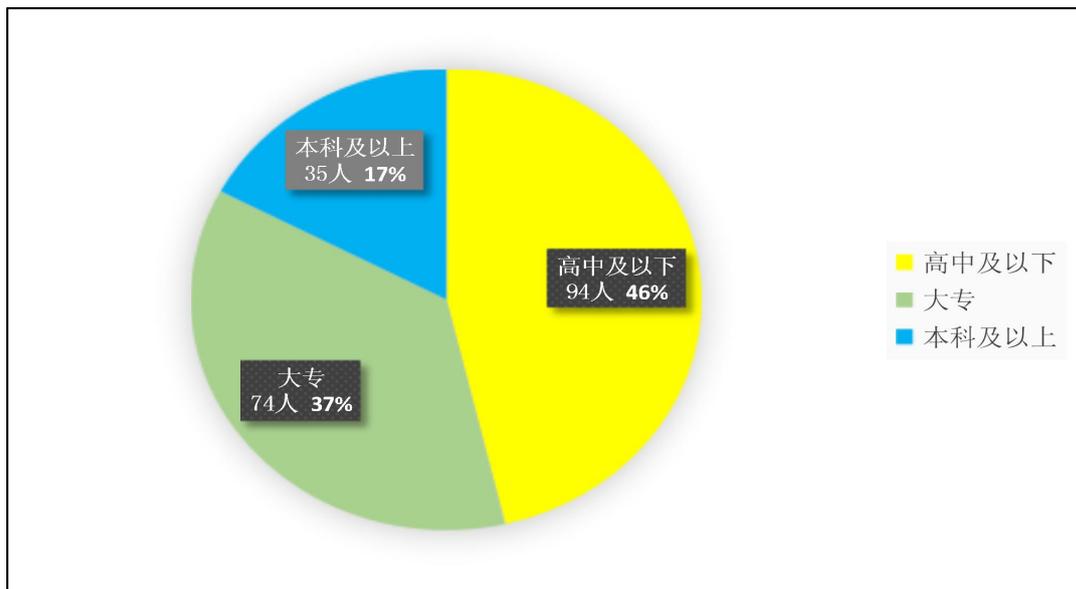
表 3.1 甘肃兰海商贸集团公司管理层划分情况

层级	人数	占比
高层	5	2%
中层	20	10%
普通员工	178	88%
合计	203	100%

数据来源：企业内部数据

(2) 按照学历划分

甘肃兰海商贸集团公司属于国营企业改制公司，现阶段大部分员工为原先厂子职工的子弟。所以高学历方面占比较低。各学历所占总人数情况如图 3.3。



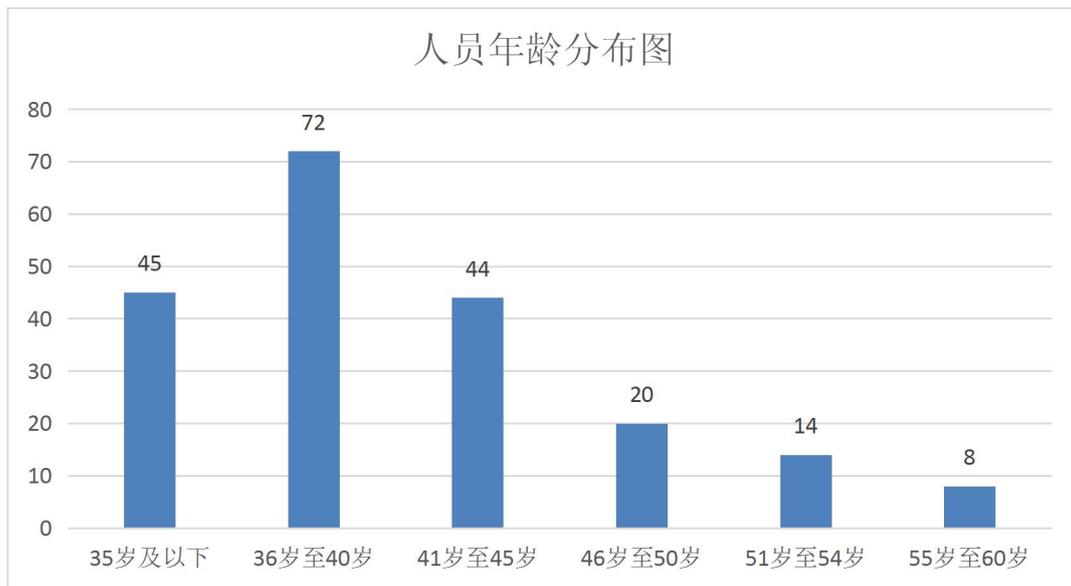
数据来源：企业内部数据

图 3.3 各学历所占人数情况

(3) 按照年龄划分

甘肃兰海商贸集团公司员工主要年龄集中在 35-45 岁之间较多。①35 岁及以下员工 45 人，②36 至 40 岁员工 72 人，③41 至 45 岁员工 44 人，④46 至 50

岁员工 20 人，⑤51 至 54 岁员工 14 人，⑥55 至 59 岁员工 8 人。各年龄所占人数如图 3.4。



数据来源：企业内部数据

图 3.4 各年龄段人数情况图

#### (4) 按照性别划分

甘肃兰海商贸集团公司现有男员工较多 123 人，女员工 80 人，男女比例将近 1.5:1。其他同类型公司，男女比例基本是 1:1，相比而言，甘肃兰海商贸集团公司男性所占人数较多。

## 3.2 公司现行薪酬管理制度

### 3.2.1 薪酬管理制度

工资构成主要有三个方面，主要为基本工资、岗位工资及绩效三个部分构成。目前，甘肃兰海商贸集团公司的薪资管理体系是以岗位级别为基础的宽带薪资模式，根据每个岗位级别设定相应的岗位级别绩效准则，从而确定薪资水平。绩效为公司根据效益以及员工工作完成情况，体现工作业绩综合评定发放的激励工资部分，工作岗位、学历不同相应绩效岗位也存在不同。确定岗位及档位后根据员工具体工作表现确定类别。（A 类、B 类、C 类）

通常，职位越高，薪资也就越丰厚，各职级岗位货币薪酬构成表如表 3.2。

表 3.2 各岗位货币薪酬构成表

发放形式	组成	明细	额度	备注
货币	工资	基本工资	1000:1500:2000	按岗位层级，按月计算
货币	工资	岗位工资	1500:2000:2500	按岗位层级，按月计算
货币	工资	绩效	按岗位层级确定绩效岗位及档级别，按月计算	
货币	奖金	春节奖金	2000	年底计发
货币	奖金	中秋节奖金	1000	年中计发
货币	补助	通讯补助	50:100:200	按月计算
货币	补助	交通补助	100:200	按月计算
货币	补助	差旅补助	100:200	食宿；按日计算
货币	补助	工龄补助	绩效满 3 年升 1 个档，5 档满 3 年后升 1 个岗	

数据来源：企业内部数据

人员绩效工资标准明细见表如表 3.3。

表 3.3 人员绩效工资标准明细

岗 类 标准	3 档			4 档			5 档		
	A 类	B 类	C 类	A 类	B 类	C 类	A 类	B 类	C 类
4 岗	809	1208	1627	860	1282	1726	925	1378	1859
5 岗	864	1289	1736	916	1363	1834	979	1464	1970
6 岗	896	1336	1799	944	1410	1901	1013	1510	2034
7 岗	928	1388	1870	979	1464	1970	1048	1562	2104

8 岗	962	1441	1940	1014	1517	2039	1082	1616	2174
专 1 岗	1087	1625	2180	1148	1710	2309	1214	1812	2438
专 2 岗	1218	1814	2444	1277	1906	2563	1342	2006	2700
专 3 岗	1366	2034	2738	1432	2140	2878	1505	2240	3022
专 4 岗	1831	2731	3674	1927	2874	3875	2028	3025	4072

数据来源：企业内部数据

各职级岗位对应月薪酬明细见表 3.4，单位：元/月。

表 3.4 各职级岗位对应月薪酬明细

	基本	岗位	绩效	加班	通讯补助	交通补助
总经理及以上	2000	2500	专 4 岗	4500/21.75 (天)	200	200
副经理	2000	2500	专 2 岗-专 3 岗	4500/21.75 (天)	100	200
主管	1500	2000	8 岗-专一岗	3500/21.75 (天)	50	100
职工	1000	1500	7 岗及以下	2500/21.75 (天)		
备注	春节奖金、中秋节奖金、工龄、差旅补助等不计入月工资总额 <sup>①</sup>					

数据来源：企业内部数据

### 3.2.2 福利制度

公司现行的福利制度主要有社会保险、医疗保险、住房公积金、员工每月误餐补贴及采暖补贴等，公司福利制度汇总如表 3.5。

<sup>①</sup> 注：春节奖金为每年 2000 元；中秋节奖金为每年 1000 元；差旅（食宿）按照天数补助；普通职工没有通讯补助及交通补助。（脚注）

表 3.5 公司福利制度汇总

福利制度	详细内容
社会保险	公司依照国家和地方有关社会保险的规定为员工办理各项社会保险。
医疗福利	员工转正后,由公司统一按照国家以及地方政府规定为员工缴纳基本医疗保险费。员工因工负伤或患职业病,患病或非因工负伤和在职期间因工、非因工死亡的待遇按国家和地方的有关规定执行。员工患病或非因工负伤,公司可视具体情况,按当地有关政策执行。员工享受国家规定的医疗期待遇。女员工在孕期、产期、哺乳期的待遇,按国家和地方有关规定执行。
住房公积金	住房公积金的申请缴存人员为在职员工(包括与单位签订劳动合同或符合劳动保障部门认定的形成事实劳动关系的在岗员工,不包括已离开本单位仍保留劳动关系的离岗员工及协议保留社保关系员工)。
误餐补贴发放	发放范围及标准:公司实际在岗员工(含试用期员工)每人每月按 200 元标准以就餐卡充值的形式发放(少数民族员工以现金形式发放)。
员工采暖补贴	采暖费补贴对象:凡属公司在册员工均属享受采暖费补贴对象,见习期员工不含。  采暖费补贴标准:参照政府采暖费补贴标准,每个采暖期按一般员工及管理人员 900 元进行补贴,中层和中级职称人员按 1200 元进行补贴,高层管理人员和高级职称人员按 1500 元标准进行补贴。该补贴随政府指导价浮动,浮动标准由物业管理公司将变动情况书面上报公司进行调整。
福利	按照国家《劳动法》的有关规定,缴纳“五险一金”。此外,中秋节、春节发放一定的节日补贴或实物。

数据来源:企业内部数据

### 3.3 现行薪酬制度带来的不利影响

#### 3.3.1 薪酬制度与企业经营战略脱钩

在公司的薪酬设计中，大部分都倾向于遵循补偿性或者利益平衡的原则，以及透明度的原则，但对于全面的薪酬规定却缺乏策略思维。在薪酬设计中，战略导向的原则就是将公司的薪酬体系和其发展策略紧密地融合在一起，从而使得公司的薪资体系或者薪资计划能够成为实施公司发展策略的关键工具。

甘肃兰海商贸集团公司在这方面表现为，首先，尽管该公司宣称其企业运营策略之一是在兰州市的建筑材料销售市场中占据领先地位，但其薪资待遇却偏向于中等和低端，并且仅将奖励给表现优秀的高级管理层，这导致了大多数员工的无所事事，形成了懒散的工作态度。此外，这也造成了部分公司的人才流失，以及难以吸纳相关专业的人才。其次在公司的运营过程中，公司过度强调团队利益，这导致员工产生了大锅饭的观念，员工不愿意花更多的时间在工作上，面对工作难题也只是抛给中高层领导解决。

甘肃兰海商贸集团公司原经营战略为多元化经营战略，多角化经营战略属于开拓发展型战略，是企业发展多品种或多种经营的长期谋划。甘肃兰海商贸集团在现有的公司的基础上，力争“二次创业”，实现多元化经营。而现行的薪酬制度带来的不利影响则是企业出现稳健型战略。企业中 35 岁以上员工居多（大部分员工为老一辈员工的儿女），同时他们文化程度较低，不能很好适应新设备及新产品，不存在创新型想法。近几年，由于薪酬相比其他企业而言较低，企业出现难招人、难留人现象，使得企业一直处于原有状态，企业很难进行“二次创业”。公司原设想多元化经营战略变为现有稳健型战略模式，使得薪酬制度与企业经营战略脱钩。

企业的运营策略各不相同，因此薪资策略也应有所区别。然而，目前甘肃兰海商贸集团公司执行的薪资策略，在很大程度上与其运营策略并无关联。

### 3.3.2 引起人才流失

人们的最终目标是追求利益，追求利益同样也是推动他们行为顺畅的关键因素。在现代社会中，人们普遍倾向于寻求最大化的经济收益，因此，只要待遇优厚、薪资高涨，就会选择去那里工作。这种现象在现代社会的发展过程中已经变得越来越常见。因此，薪酬管理制度的不合理性是导致人才流失的主要原因。甘肃兰海商贸集团公司由于其薪酬制度的不完善导致近几年公司出现难留人（技术人才）及难招人现象。

兰海商贸集团在给员工的薪资方面，由于缺乏行业竞争力，其薪资普遍低于同行的薪资和待遇，这导致了公司的员工在工作中不得不选择薪资更高的公司。这使得大部分年轻员工考取相应专业职称后会流向薪酬更高、待遇更好的企业。

由于公司的员工的工作成果并未与薪酬相关联，这就导致了它无法产生实质性的激励效果，甚至可能引发一些负面影响。目前，奖金已经成为社会上最普遍的一种奖赏机制，同时也是提升员工工作热忱的主要途径。然而，员工的职场表现以及他们的工作成果与薪酬之间的平衡性并不理想，这就导致了一些员工在职场上持有无论是有无贡献的观念，从而影响了公司的整体运营效果。甘肃兰海商贸集团公司 2019-2022 年员工离职情况汇总如表 3.6。

表 3.6 2019-2022 年员工离职情况汇总

离职岗位	离职人数	在职年限	离职原因				
			薪酬不满意	职业发展	上下级关系不满	福利太低	其他
市场部	12	1-8	8	2	/	1	1
财务部	7	1-6	4	2	/	1	/
基建工程部	4	1-6	2	1	/	1	/
合计	23	/	14	5	/	3	1
占比统计	/	/	60.86%	21.73%	0	13.04%	4.37%

数据来源：企业内部数据

甘肃兰海商贸集团公司 2019-2022 年员工离职汇总如图 3.5。

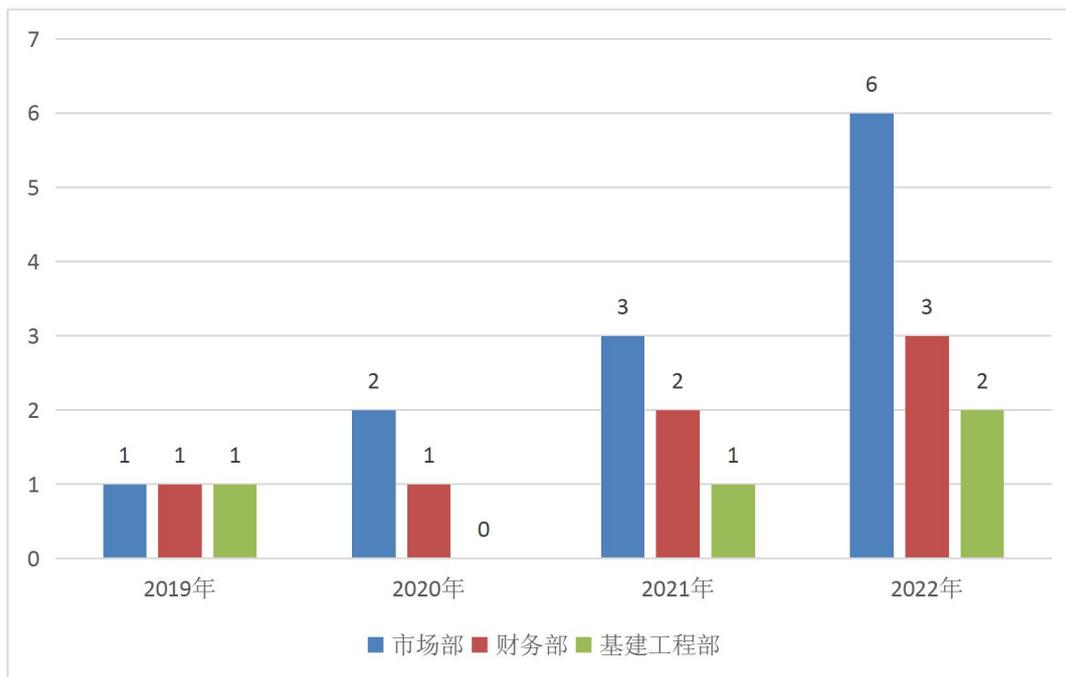


图 3.5 2019-2022 年员工离职汇总图

甘肃兰海商贸集团公司现行薪酬制度带来近几年人才流失严重影响，并呈现每年递增现象，市场部离职人数最多，其次为财务部再下来是基建工程部，离职员工也越来越趋于年轻化，同时离职员工大部分在离职后都选择薪资更高的同类型企业去工作。

### 3.3.3 增加公司运营成本

当前的薪酬管理制度导致了公司内部人才的流失，这不仅引发了严重的人才短缺问题，特别是一些急需的专业技术人才的离职，给甘肃兰海商贸集团公司带来了巨大的经济损失，同时也提高了人才的开销，以及招聘、培训和管理等各种投入成本。公司的效益直接受到了人才流失的影响，特别是那些在关键岗位上的人才，他们的离职将直接决定项目的成功与否。同时近些年不合理的薪酬制度使得部分员工出现无作为、混时间等恶性不良行为，致使公司成本不断增加而公司效率却越来越差。

近年来,甘肃兰海商贸集团公司因人力资源的短缺,持续进行新员工的招募。对于每个新入职的员工,他们需要花费 1-3 个月的时间进行培训,以便他们能够完全适应新的职务,同时也能为公司的发展带来更大的经济效益。近五年来,甘肃兰海商贸集团公司因为人才的流动,在招聘和培训新员工的费用上,花费了大约 12 万元,这使得公司的人力资源投入成本有所提高。

所以,现行薪酬制度不但不能减少公司成本反而降低了公司效益、增加了公司运营成本。

## 4 公司员工薪酬满意度调查及分析

为了更全面地了解甘肃兰海商贸集团公司不合理的薪酬制度带给员工及企业的影响，本研究采用了调查问卷和深度访谈的方式，并对其进行分类统计，分析调查结果，去伪存真，最后提出该集团公司现行薪酬制度所带来的诸多影响及存在的诸多问题。

### 4.1 调查方案设计与实施

#### 4.1.1 调查方案与调查对象

对于甘肃兰海商贸集团公司薪酬管理这个话题，本课题调查环节采取调查问卷和深度访谈相结合，调查问卷为主、深度访谈为辅的方式进行。

(1) 调查问卷通过设置固定话题和提供参考选项的方式，通过定量研究的方法了解企业员工的思想状态特别是有关薪酬管理方面话题的观点及看法。调查问卷的对象主要集中在公司中的现有正式员工。调查问卷采取随机发放和重点部门、重点岗位<sup>②</sup>侧重开展的方式进行，确保问卷即具有代表性、针对性的同时又能确保问卷的覆盖面。

(2) 深度访谈通过设置话题，有针对性地对一些研究相关话题进行一对一的交流，从而较为深入地了解离职员工的内心世界，以期通过深度访谈形成对调查问卷论证起到补充和支撑作用。深度访谈的主要对象主要是从公司离职的前员工。通过电话、微信、QQ 以及线下面谈等方式进行。

#### 4.1.2 调查思路与内容设计

问卷调查的每一个问题都要结合甘肃兰海商贸集团公司实际情况有针对性的进行设计，既要体现普遍性，又要能反映出员工真实的心声，结合笔者自身对该话题的长期思考和体悟，设计出该话题的调查问卷和深度访谈提纲，先进行预调查，根据效果然后进行微调和完善，定稿后进行大范围的正式调查。

问卷调查内容。调查问卷的问题设置主要参考以往有关薪酬管理的文献和理

<sup>②</sup> 重点部门和重点岗位在本课题研究中主要指的是过去一段时间以来，人员流失较为频繁的部门和岗位，这样也可以保证研究的针对性。

论,结合当前公司的具体情况和笔者自身的体悟进行设计。调查问卷的内容共由五个部分组成:

第一部分,调查在职员工的个人资料,例如性别、年龄、教育水平(学历层次)、婚姻状况、工龄(工作年限)、薪酬水平、职级职称和所处岗位等内容。

第二部分,掌握受调查者的个人因素,如个人对工作内容的看法、对企业职业发展通道的看法、个人价值的实现的想法、对自身岗位的看法等内容。

第三部分,了解员工对企业内部因素的评价,包括上级领导对员工的了解程度、企业培训对自身专业发展的帮助、薪资水平、晋升空间、福利待遇、绩效考核体系、企业文化、企业工作环境、企业工作氛围和企业发展前景等方面的内容。

第四部分,了解企业外部因素,如个人对工作的外部关注度、了解本企业以外的招聘信息和是否主动关注其他工作机会等内容。

第五部分,了解薪酬管理方面的信息,如薪酬设置是否合理、薪酬激励性是否有效、当前企业员工福利是否全面等内容。

问卷的具体内容见文末附录 1。

深度访谈内容。访谈主要想从多方面、多视角了解个人的实际感受,再结合访谈主要面向已经离职群体,这样开展访谈相对也会比较客观,而不会有过多顾虑。深度访谈的问题采取提纲挈领的方式,避免话题过于空泛。主要包括三部分:

第一部分,了解离职原因是否与薪酬管理有关;第二部分,关于工作的基本情况的一些探讨;第三部分是对原公司的整体评价和看法。

深度访谈话题相对开放,对调查问卷起到辅助和补充的作用。访谈提纲的具体内容见文末附录 2。

### 4.1.3 调查实施与数据收集

为了能够真实、客观、全面地了解公司以及在职员工的观点,本研究通过实施问卷调查和访谈的形式,收集一手的调查资料,通过数据整理和分析,客观科学地归纳现阶段公司薪酬管理存在的问题及带给企业的不良影响,提炼并总结出薪酬管理实践中存在的问题和不足。

本课题调查问卷和访谈同时进行,本次调查问卷的发放方式主要途径是现场发放调查问卷。调查问卷以公司在职员工为样本,公司员工总数 203 人,共随机

抽取了该公司 150 人进行匿名调查，抽取人数占总人数 73.89%。本次调查共回收调查问卷 150 份，调查问卷回收率 100%，调查问卷回答率 100%。对于那些答题模式过于固定、未填充关键信息或者遗漏大量信息的问卷，我们认为它们是无效的，无效问卷共有 4 份，剩余有效问卷共 146 份，问卷有效率为 97.33%。同时进行深度访谈 16 次，主要是对离职人员进行线下电话、微信、QQ 的方式进行。较为充分的调查数据和访谈数据能尽可能保证分析的客观和准确。同时，鉴于访谈的相对困难性，在该课题的研究过程中只要条件允许持续在进行访谈。

## 4.2 调查问卷的样本统计

通过对调查问卷收集的数据进行整理，职工薪酬满意度调查样本基本情况如表 4.1 所示。

表 4.1 职工薪酬满意度调查样本基本情况表

项目	分类	人数	占总人数比例 (%)
性别	男性	68 人	45.57
	女性	78 人	53.43
年龄	18-35 周	52 人	35.61
	35 周岁及以上	94 人	64.39
学历	高中及以下	67 人	45.89
	大专	48 人	32.87
	本科及以上	31 人	21.24
婚姻状况	未婚	21 人	14.38
	已婚	125 人	85.62
工龄	1 年以下	5 人	3.42
	1-3 年	12 人	8.21
	3-5 年	23 人	15.75
	6-10 年	35 人	21.91
	10 年以上	71 人	50.71
目前职称	初级技术人员	22 人	15.06

	中级技术人员	8 人	5.47
	高级技术人员	3 人	2.05
	普通员工	113 人	77.42
所处岗位	高级管理人员	2 人	1.37
	中级管理人员	15 人	10.27
	普通员工	129 人	88.36

### 4.3 调查问卷数据分类统计与分析

#### 4.3.1 员工薪酬满意度数据统计与分析

企业薪酬管理不完善由诸多因素共同作用,员工薪酬满意度调查共包含三大方面,分别从员工个人因素、企业内部因素积极企业外部因素方面进行调查。

(1) 个人因素方面。个人因素方面主要包含工作内容、工作环境、员工工作成就感以及现阶段员工对薪酬水平几个方面的满意度调查。个人因素方面满意度统计如表 4.2。

表 4.2 个人因素方面满意度统计表

个人因素方面薪酬满意度统计表:					
①非常不满意	② 不太满意	③ 不确定	④ 满意	⑤非常满意	总数
25	352	146	302	51	876
2.85%	40.18%	16.67%	34.47%	5.83%	100.00%

从表 4.2 的统计可以看出,有(40.3%)的员工在薪酬满意度个人因素方面呈现同意而约有一半(43.03%)以上的员工对工作内容、环境及薪酬满意这个话题持否定态度,大部分年轻员工在这一方面表现得比较消极,如果能调动这部分人员的工作热情和积极性,对企业发展应该还是比较有利的。(16.67%)的员工对工作内容、环境及薪酬处于一种不确定无所谓的状态,由此可见他们更多地对于工作表现出无所谓没有长久职业规划等。

(2) 企业内部因素方面。企业内部因素方面主要包含对企业薪酬的满意、对薪酬是否能留住人才的满意度、薪酬结构满意度、企业福利满意度及企业晋升机会等满意度调查。员工对企业内部评价统计如表 4.3。

表 4.3 员工对企业内部评价统计表

<b>您对当前公司薪酬等级满意度：</b>					
①非常不满意	② 不太满意	③ 不确定	④ 满意	⑤非常满意	总数
8	55	19	73	9	164
4.87%	33.53%	11.58%	44.51%	5.51%	100%
<b>您对当前公司薪酬结构满意度：</b>					
①非常不满意	② 不太满意	③ 不确定	④ 满意	⑤非常满意	总数
14	38	61	34	17	164
8.53%	23.17%	37.19%	20.73%	10.38%	100%
<b>您就目前公司各项福利项目满意度：</b>					
①非常不满意	② 不太满意	③ 不确定	④ 满意	⑤非常满意	总数
20	68	34	31	11	164
12.19%	41.46%	20.73%	18.91%	6.71%	100%
<b>您认为目前公司晋升机会平等：</b>					
①非常不同意	② 不太同意	③ 不确定	④ 同意	⑤非常同意	总数
12	81	22	40	9	164
7.31%	49.39%	13.41%	24.39%	5.5%	100%
<b>您认为公司现行的薪酬水平能留住人才：</b>					
①非常不同意	② 不太同意	③ 不确定	④ 同意	⑤非常同意	总数
9	31	87	35	2	164
5.48%	18.91%	53.04%	21.34%	1.23%	100%
<b>相比于去年，您对工资的涨幅满意度：</b>					
①非常不满意	② 不太满意	③ 不确定	④ 满意	⑤非常满意	总数
3	30	57	41	15	146
2.05%	20.54%	39.04%	28.08%	10.29%	100%
<b>您对公司薪酬分配方式满意度：</b>					
①非常不满意	② 不太满意	③ 不确定	④ 满意	⑤非常满意	总数
8	68	42	22	6	146

5.47%	46.57%	28.76%	15.06%	4.14%	100%
-------	--------	--------	--------	-------	------

从表 4.3 的统计可以看出，对于当前的公司薪酬水平（49.98%）及薪酬结构（77.39%）大约多一半的员工持有不太满意及不确定意见，当前的公司薪酬仍实行原国有企业制度，以原有的基础工资加绩效工资计算每月总工资，并没有对企业薪酬进行实时更新；福利方面有（53.65%）的员工认为还需要增加对员工的福利待遇，当前公司的福利待遇及形式都比较单一；对于员工在企业的晋升机会方面一半员工（56.7%）认为企业没有很好的个人晋升机会，甘肃兰海商贸集团公司仅仅依据工龄来增长工资，而个人晋升方面没有开通很好的晋升机会，部分员工近几年考出相关资格证书后离职选择其他同行业单位；面对企业当前薪酬水平能否留住人才问题，大部分员工（53.04%）持不确定态度，由于近几年新冠疫情的影响人们出现就业难、部分企业出现未按时发放工资等现象，所以对于该企业虽工资相比于其他同类型企业薪酬较低但其公司比较稳定能够按时给员工发放薪酬。对于公司薪酬分配方式，（52.04%）的员工认为公司分配方式不合理，对于工资绩效方面，领导并没有给表现出色的员工更高的工资水平，绩效呈现大家轮流拿的现象，所以他们认为这种分配方式不合理。（19.2%）的员工持满意态度，对于他们而言，干好领导要求的任务就行，不需要多付出多干，毕竟大家最后拿到的工资都一样。

（3）企业外部因素方面。这方面主要包括员工对其他同类型公司薪酬方面等关注。企业外部因素评价统计如表 4.4。

表 4.4 企业外部因素评价统计表

您会关注其他公司薪酬水平：					
①直接不关注	② 不太关注	③ 不确定	④ 比较关注	⑤非常关注	总数
24	60	51	21	8	164
14.63%	36.58%	31.09%	12.81%	4.89%	100%

从表 4.4 的统计可以看出，（51.21%）员工不会关注其他公司薪酬水平，仅有（17.7%）的员工会关注。由于甘肃兰海商贸集团公司属于国有企业改制为民营企业公司，公司内大部分员工属于“子弟”员工，他们基本年龄在 40 左右，同时文化水平又比较低，对于他们而言更愿意一直待在公司，但他们在工作方面又常表现出惰性；而（17.7%）愿意关注其他企业的员工大部分为招聘来的年轻

员工。

### 4.3.2 离职访谈调查统计与分析

不合理的薪酬制度会导致企业出现难留人、难找人等现象，离职访谈主要是调查现阶段企业出现部分人才流失，而这部分人才流失是否与企业不合理薪酬制度有关。

(1) 离职与公司薪酬有关。近几年公司出现人才流失现象，部分年轻员工入职不到 3 年会选择离职，导致公司工作常出现断层现象，不合理的薪酬结构会引起人才流失。员工离职调查统计如表 4.5。

表 4.5 员工离职调查统计表

您选择离职与公司薪酬有关:					
①非常不同意	② 不太同意	③ 不确定	④ 同意	⑤非常同意	总数
1	0	0	11	4	16
6.25%	0%	0%	68.75%	25%	100.00%

从表 4.5 的统计可以看出，有 93.75% 的员工离职与公司薪酬有关，与市场其他企业相比，公司当前薪酬太低，不能满足这部分职工对薪酬的要求，所以他们选择离职，1 名员工是由于家庭原因选择离职。

(2) 对于绩效、福利待遇方面的调查。员工离职倾向评价统计如表 4.6。

表 4.6 员工离职倾向评价统计表 (2)

您对前公司绩效及福利待遇看法:					
①非常不满意	② 不太满意	③ 不确定	④ 满意	⑤非常满意	总数
3	10	2	1	0	16
18.75%	62.5%	12.5%	6.25%	0%	100.00%

从表 4.6 的统计可以看出，有 81.25% 的离职员工认为公司应改善绩效及福利待遇，现行制度里公司的绩效呈现出轮流制，导致员工在工作中没有动力，缺乏积极性；同时基本工资的定位没有根据工作的难易程度而仅仅依据员工自身的学历来定制薪酬，使得员工不愿意长久在其公司工作；福利待遇方面公司与其他同类型公司相比缺乏丰富性，离职员工大部分认为其在公司中得不到公平的薪酬待遇，所以最终选择离职，投向其他公司。

### 4.3.3 公司薪酬制度关键因素统计与分析

问卷调查第三部分企业内部因素问题汇总中，把“非常不同意”记为 5 分、“不太同意”记为 4 分、“不确定”记为 3 分、“同意”记为 2 分、“非常同意”记为 1 分，员工薪酬满意度问卷调查企业内部因素汇总如表 4.7。

表 4.7 员工薪酬满意度问卷调查企业内部因素汇总表

题号	非常不同意/人数	不太同意/人数	不确定/人数	同意/人数	非常同意/人数	总分
15	8	55	19	73	9	472
16	9	31	87	35	2	502
17	14	38	61	34	17	490
18	20	68	34	31	11	547
19	12	81	22	40	9	539
20	11	19	67	42	55	471
21	8	68	42	22	6	488
22	2	82	46	28	6	538
23	4	72	53	27	8	529
24	2	68	57	12	7	484
25	1	21	89	24	11	415
26	7	29	72	21	17	426
27	16	59	32	23	16	474
28	2	92	31	18	3	510
29	0	10	28	97	11	329
30	0	5	20	89	32	290
31	5	27	92	20	2	451
32	2	7	36	89	12	336
33	1	46	20	73	6	401

员工薪酬满意度问卷调查企业内部因素汇总如图 4.1。

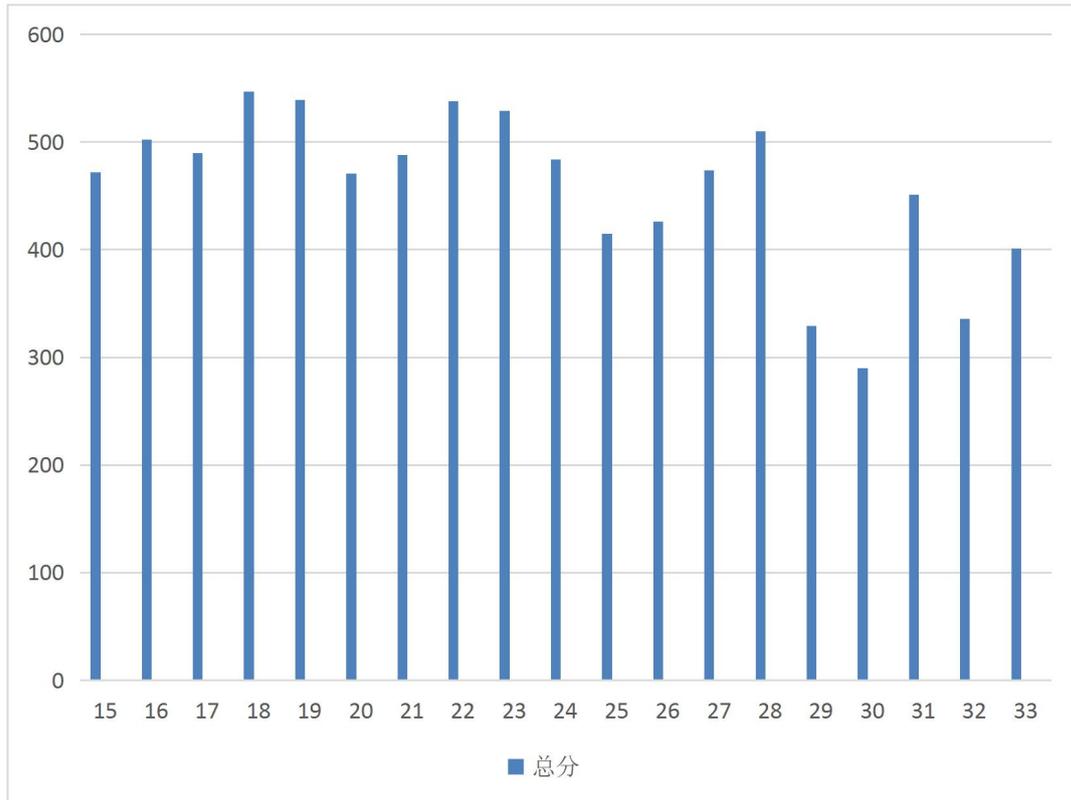


图 4.1 员工薪酬满意度问卷调查企业内部因素汇总表

根据员工满意度调查问卷可以容易的发现员工普遍认为企业缺乏完善的薪酬管理制度，多数员工在薪酬结构、福利制度、薪酬公平性等多方面因素中表现出不满。薪酬满意度问卷分数越高代表员工对现阶段薪酬满意度越低，共有 6 项因素超过 500 分，仅有 1 项因素低于 300 分，其余因素在 300-500 分之间。

员工薪酬满意度问卷调查企业内部因素汇总表 500 分以上，如图 4.2。

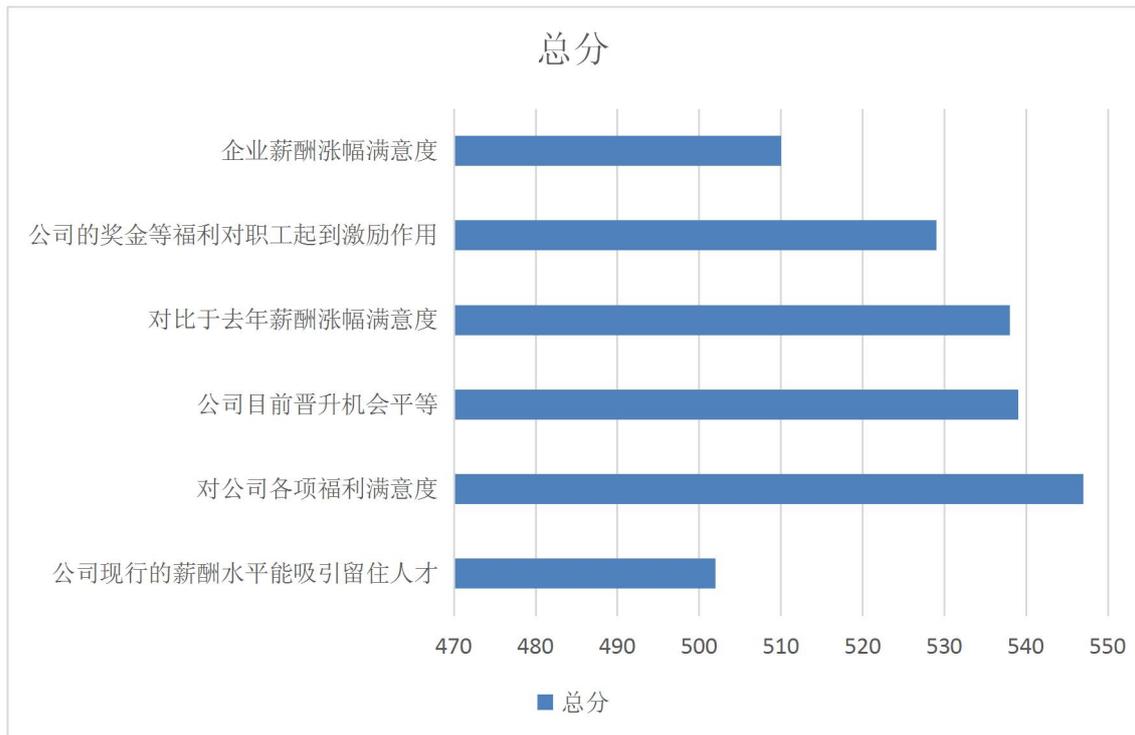


图 4.2 员工薪酬满意度问卷调查 500 分以上汇总图

通过上述图表汇总可以容易的发现分数越高，员工对该项满意度越低。从表中可以看到：18 题对目前公司各项福利项目员工普遍觉得需要改进；19 题对公司晋升机会平等方面，大部分员工认为现行制度不公平，缺乏晋升机会；22 题员工不满足于企业薪酬的涨幅；23 题奖金等福利对员工未能起到很好的激励作用等。

通过前期的理论梳理和整理，通过统计发现：①当前公司薪酬等级处于较低层级；②公司现行的薪酬水平很难吸引留住人才；③当前公司薪酬结构不完善；④绩效及各项福利待遇不完善；⑤ 缺乏公平的晋升机会；⑥工资年涨幅低；⑦公司的发展与员工工资的增长不一致；⑧公司薪酬分配不合理；⑨企业人力资源制度与企业发展战略不一致等因素对公司薪酬制度具有重要影响。

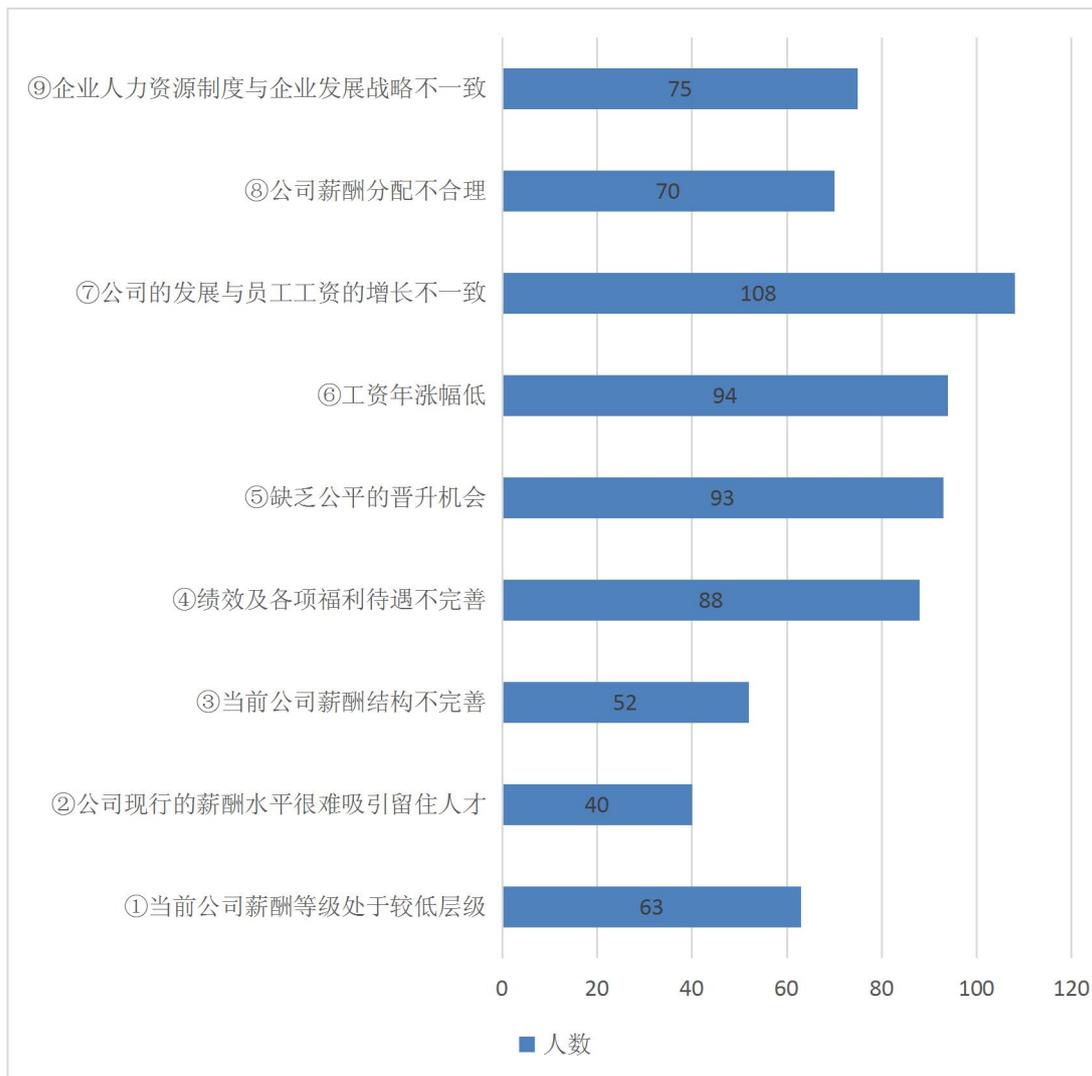


图 4.3 企业薪酬制度关键因素示意图

员工普遍认为企业的发展与员工所拿到的工资不一致，公司近几年一直在寻求新项目的开发，但是人才的流失使得企业很难发展，员工认为自己付出的多拿到的少，薪酬与企业的发展不一致。同时员工普遍认为公司缺乏公平的晋升机会，在公司工作 5 年多的员工得不到职业上很好的发展，迫使他们最终选择离职，投向更有自我发展空间的公司。

根据企业薪酬制度关键因素汇总可以发现，在企业薪酬制度的诸多影响因素中，员工普遍认为企业缺乏公平的晋升机会及企业绩效、各项福利不完善。再结合访谈当中提出的“公司没有太好的晋升区间及福利待遇相比于其他企业较低”形成相互印证。公司中员工普遍认为公司薪酬分配不太合理，自己的辛苦与实际拿到的工资不符等现象，导致公司近些年很难留住新进人才。同时，不完善的薪酬制度导致公司大部分员工出现惰性工作，使公司“二次创业”很难开展。

## 5 公司薪酬制度存在的问题分析

依托于文献和理论的深入探讨,通过对甘肃兰海商贸集团公司的当前薪酬管理制度进行了详尽的定性和定量的分析,并从员工的薪酬满意度调查中得出,甘肃兰海商贸集团公司面临的许多挑战主要源于薪酬管理制度的缺陷,例如职工的满意度较差、薪酬结构的不合理、薪酬福利单一、薪酬公平满意度低以及薪酬水平满意度低等。这些都为甘肃兰海商贸集团公司的薪酬管理制度的优化打下了坚实的基础。

### 5.1 薪酬结构不合理

从问卷调查多个问题调查可以看到,受访者对目前公司薪酬结构的合理性方面存在不满意。对于普通员工基本薪酬占比大,而大部分需要激励的岗位绩效过低,薪酬结构设计过于严格,缺乏科学性和合理性,同时企业员工薪酬水平从整体上低于市场平均水平,再加上企业为了降本增效,致使企业薪酬结构不合理。薪酬结构满意度调查如图 5.1。

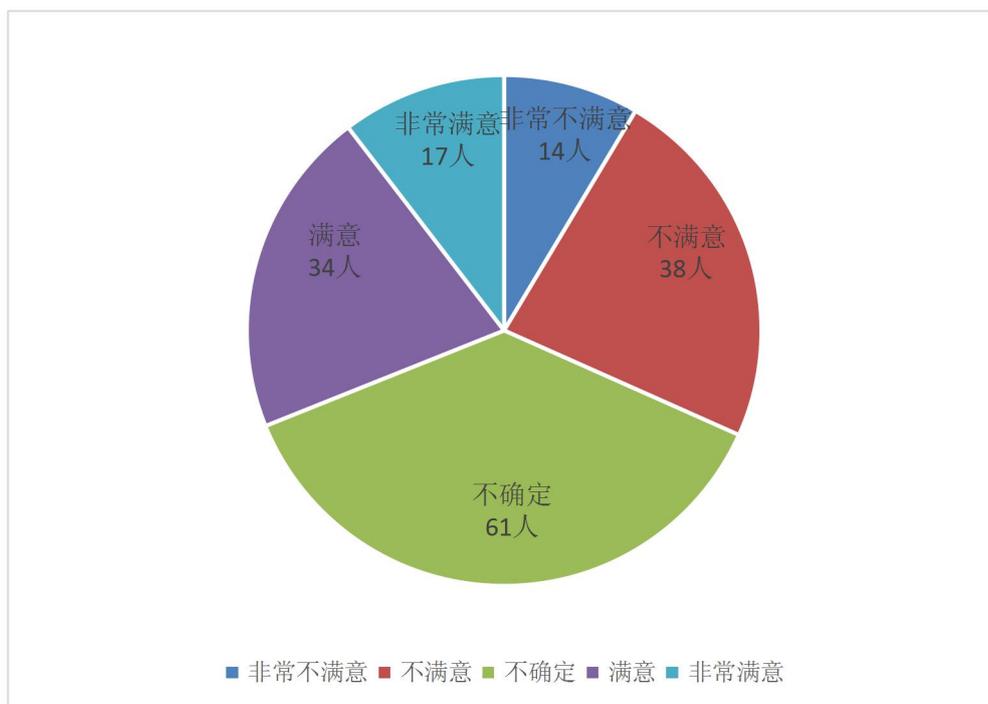


图 5.1 薪酬结构满意度调查

甘肃蓝海商贸集团在薪酬管理制度方面没有引起足够的认识，同时公司的自身能力存在缺陷，负责人力资源管理的员工并非专业人才，专业技能不足。缺乏一个合理的薪酬制度，导致公司的人力资源系统无法有效协同工作，甚至可能出现冲突，降低了公司的人力资源管理效率。其次员工的薪资标准部分没有完善的体系，员工综合能力强但没有合适的岗位，使得员工不能获得合适的薪酬，降低了员工的工作积极性，同时在薪资分配过程中，公司并未根据员工对公司的贡献来决定，而是仅以员工的等级作为分配依据，这导致薪资管理缺乏竞争力，使得公司难以吸引或留住优秀的人才。

公司在薪酬结构方面失衡，薪酬构成主要由各类薪资单位构成，这些单位通常可以被划分为静态薪酬（如基本工资等）、动态薪酬（如绩效工资、奖金等）以及人性化薪酬（如福利、津贴等）三大类。甘肃蓝海商贸集团公司的工资分配存在显著的不平衡，尤其是第一种工资分配的不平衡。在公司内部，福利这一薪资因素往往被忽视。这使得公司的薪资制度在执行过程中缺乏足够的灵活性，无法满足大部分员工在薪资上的多元化需求，特别是对员工的短期、中期和长期激励的组合效果产生了影响。福利只是形式上的存在，其激励效果并不理想，自助福利的设计并未得到充分的重视。另一种情况是各类员工的薪资构成比例失衡，固定薪资比例过高，而绩效薪资比例过低，绩效薪资过于形式化，这导致了薪酬的激励效果无法得到充分的发挥。

薪酬结构与员工的满意度息息相关，是激励人才、吸引人才的核心手段，但甘肃蓝海商贸集团公司薪酬结构并没有随着员工能力、工作强度的变化而进行调整，薪酬结构的科学合理性需要提高。

## 5.2 薪酬与绩效关联性不强

随着全球经济一体化的不断深入，企业所处的环境变化莫测。对于一个企业来说，内部问题的重要性不言而喻，关键在于企业目标和员工目标的一致性。企业的存活和进步，关键在于其是否拥有人才。员工的知识水平提高和企业的发展都是创新的重要驱动力。以知识和文化为根基，以创新为推动力，构筑了现代企业的竞争优势。企业的生命力来自其人力资源的积累，如果企业希望持续发展，就必须建立一个科学且全面的绩效管理体系。

绩效评估是对员工表现的关键评估之一，因此得到了公司的日益关注。在执行过程中，采用适当的策略，有助于增强公司的竞争优势。甘肃兰海商贸集团公司薪酬分配方式满意度调查如图 5.2。

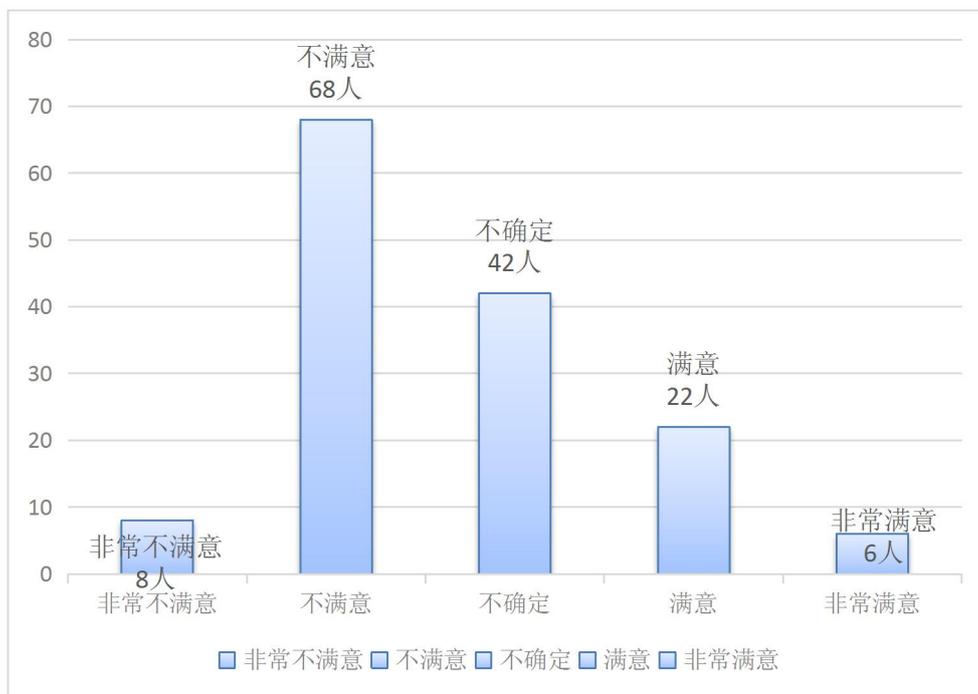


图 5.2 薪酬分配方式满意度调查

从上图可以看到不满意当前公司薪酬分配方式的员工几乎占据一半，而 1/4 的员工持不确定态度。在甘肃兰海商贸集团公司，员工的薪资与其业绩并无显著的联系。这使得员工的薪资变得过于严格，未能充分发挥出薪资的激励效果。在薪资管理中，实施动态薪资的目标是让员工的薪资与公司的经营成果、团队表现或个人表现有所关联，以此达到公司和员工共享风险和利润的一种制度设计。在科学的薪资管理中，通常会通过调整薪资的等级差异、职位的等级差异、薪资总额的规划比例、薪资点数的调整以及考核系数的调整，使得薪资更具活力。甘肃兰海商贸集团公司的薪资稳定性主要源于其绩效管理能力的不足，缺乏科学的依据来使薪资保持活跃。绩效工资和奖金的发放并未与绩效考核结果相关联，每个月的绩效发放评定成为一种形式化，员工认为绩效属于“轮流拿”，这个月绩效工资低了，下个月绩效工资就不会是最低，年终平均下来每个人拿到的绩效工资是一样的。由于“无论做多少都是一样的”和“不投入努力也可以得到回报”的情况出现，这严重地削弱了员工的工作热情，大部分员工表现出无所事事，惰性工作，更进一步影响企业的长远发展。

### 5.3 薪酬理念缺乏

公司的薪酬观念清晰地阐述了其在薪酬管理上的价值取向,这构成了薪酬制度的核心。这个明确的规定了企业应该根据何种行动和何种表现来支付报酬。甘肃兰海商贸集团公司的员工们并未形成正确的工资观,他们并未明确哪些是合适的工资,这表明他们的工资观念存在一定的欠缺。兰海商贸集团公司的薪资分配方式主要依据其行政职务、教育程度以及在公司服务时长,然而,对于员工承担的责任和风险、技术能力、个人才能等影响绩效的核心要素,却未给予足够的关注。由于这个原因,公司在最近几年里很难吸引和保持人才。

其次,兰海商贸集团在薪酬策略上存在不足,公司的战略实际上是公司的策略,它涉及到公司的总体、持久、根本的问题的策略,也就是说,它是在未来的基础上,为了适应环境的改变、获得市场的优势并提高运营效益所作出的涉及到全面的决策与行动。探讨的是“我们应该如何运营及如何在运营过程中取胜”的议题。人力资源策略作为企业战略的重要依托,探讨的是“人力资源在我们获胜过程中的影响”。同时,公司的薪酬策略则是将这些策略进行具体化和细分,其核心目标在于通过一连串的薪酬策略来协助公司获取并维护其竞争地位,探讨的是“整体的薪酬制度如何协助我们获胜”的议题。甘肃兰海商贸集团在薪酬战略方面并没有全方面考虑到公司现行战略方针。薪资策略的优先、紧随、落后,各自对应着公司的各个发展阶段和种类。然而,在公司内部,公司领导者并未明白,如何根据公司的各个发展阶段,采取不同的薪资策略。他们只是沿用了传统的薪资策略,未能做到更新与迭代,导致公司的发展进程相对滞后,难以进行“二次创业”。

### 5.4 薪酬管理制度公平性及竞争性未实现

甘肃兰海商贸集团公司目前公司薪酬分配公平合理满意度调查结果如图 5.3。

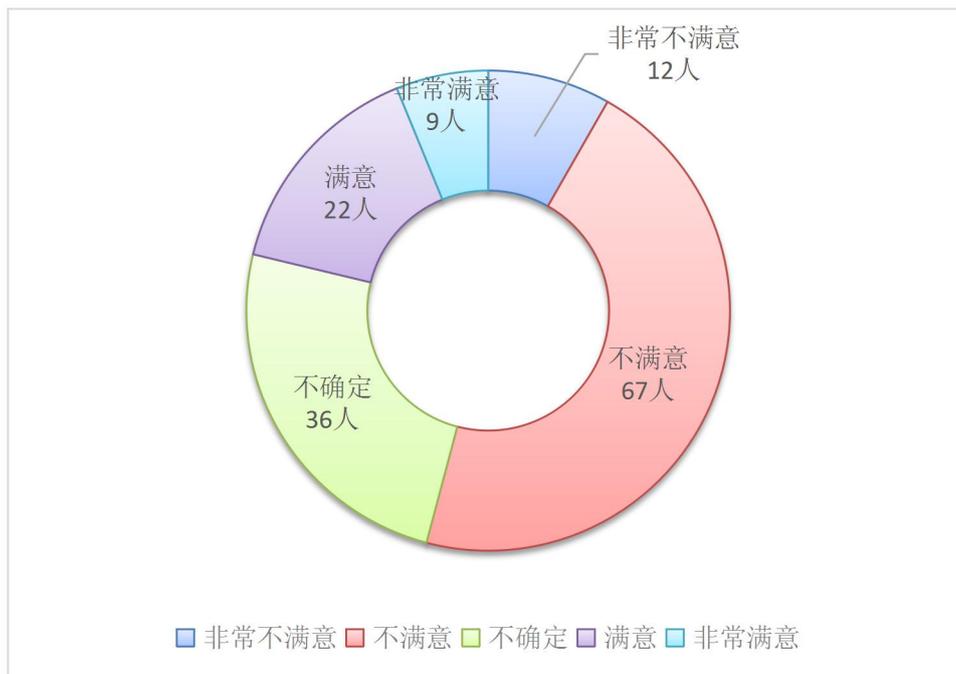


图 5.3 公司薪酬分配公平合理满意度调查

通过问卷调查可以看到，大部分员工认为薪酬管理制度缺乏公平性。甘肃兰海商贸集团公司薪酬制度在建立时没有考虑到岗位工作强度及工作难度，仅仅依据学历来确定起始薪酬，在确定薪资的过程中，高级管理者通常只关注薪资管理的各个方面，例如各生产要素所有者的公平收入、同等级别员工的横向公平性以及不同等级员工的纵向公平性等。然而，他们往往只注重薪资设计结果的公平性，却忽视了在薪资定义过程中的程序公平性的重要性。这些因素导致内部的不公平性，使得员工工作缺乏积极性。在薪资管理体系里，业绩报酬的占比并不高，薪资和员工业绩的联系并不紧密，业绩报酬并未真实反映出员工的贡献程度。特别是市场部门，主要是基本工资，其他部分工资较少，与同行业其他企业相比薪酬较低，导致薪酬的外部竞争力严重下降，同时也降低员工的工作积极性。同时由于对公司职位价值的定义不够明确，导致了评估不公、分配不公等一系列严重问题，由于这些难题对员工的热情以及整个机构的凝聚力产生了负面效应，所以近几年来，企业的核心人才遭遇了大规模的离职。

## 5.5 薪酬激励机制不完善

从薪酬满意度调查表中可以看到，在基层员工中认为现行薪酬制度缺乏激励性。激励性低导致公司不能有效的调动员工工作的积极性。甘肃兰海商贸集团公

司的奖金等福利是否对职工起到激励作用调查如图 5.4。

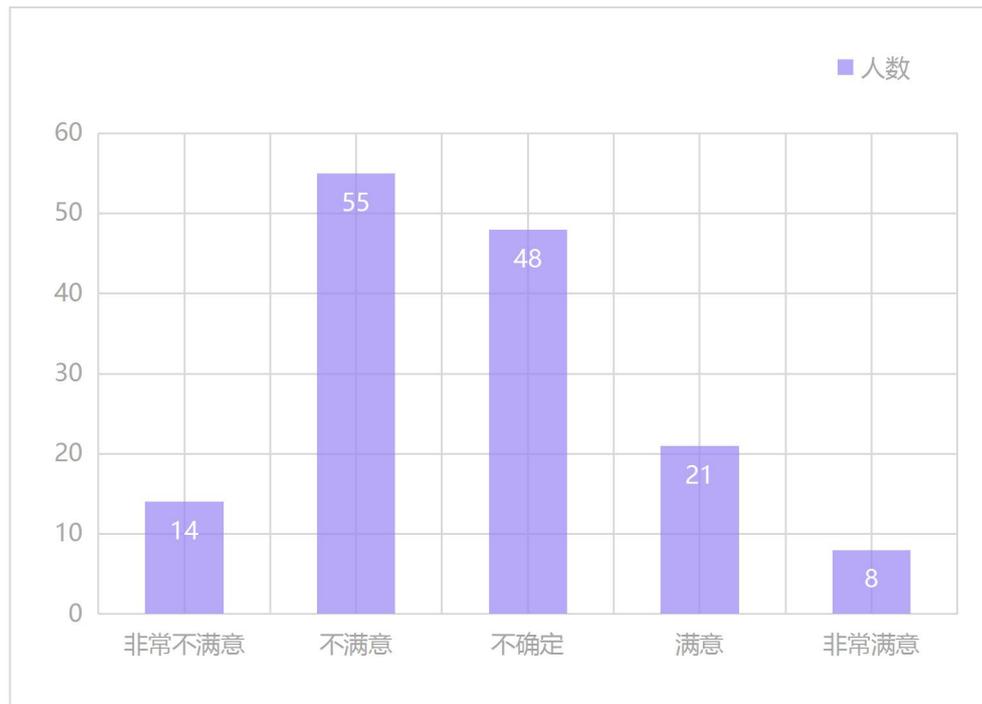


图 5.4 奖金等福利是否对职工起到激励作用调查

从图中可以容易看到大部分员工认为公司现行的奖金等福利对职工没有起到激励作用。目前甘肃兰海商贸集团公司现行的薪酬制度对于基层员工来说激励性有所欠缺，甘肃兰海商贸集团在定薪方面采用论学历制定起始薪水的方式，并没有根据个人能力及专业度制度相应的薪水，使得新来人才得不到“公平”，从而很难留住新来人才。其次，薪资并未实现动态调整，薪资与业绩表现的联系不够紧密，导致员工缺乏积极性和创新精神，业绩考核并未发挥其应有的功能。最后，企业缺少晋升空间，大部分部门领导都属于长期聘任制，企业没有太多晋升空间，使得能力强的年轻员工得不到很好的发展最后选择离职。所有这些都证实了，假如薪资待遇并未与职位市场的动态相匹配，那么企业的员工对于薪资的满足感将会下滑，稳定的员工可能会离职，同时，空缺的职位也无法按时、按需地招聘新的员工。

在对离职主要原因进行深度调研分析发现，市场部离职职工认为所得与自己的付出不相符，多劳并没有多得，绩效激励部分不明显。财务部离职职工认为自己承担的风险大但薪酬与其他没有分析的岗位薪酬一样，存在不公平性。基建工程部离职职工认为公司福利太低，与同行业其他企业相比薪酬过低。以上情况及分析，在薪酬优化中将作为薪酬优化的重点。

## 5.6 福利制度不灵活

在甘肃兰海商贸集团公司福利制度满意度调查问卷中可看到 53.65%的员工认为目前公司现行福利制度不完善如图 5.5。

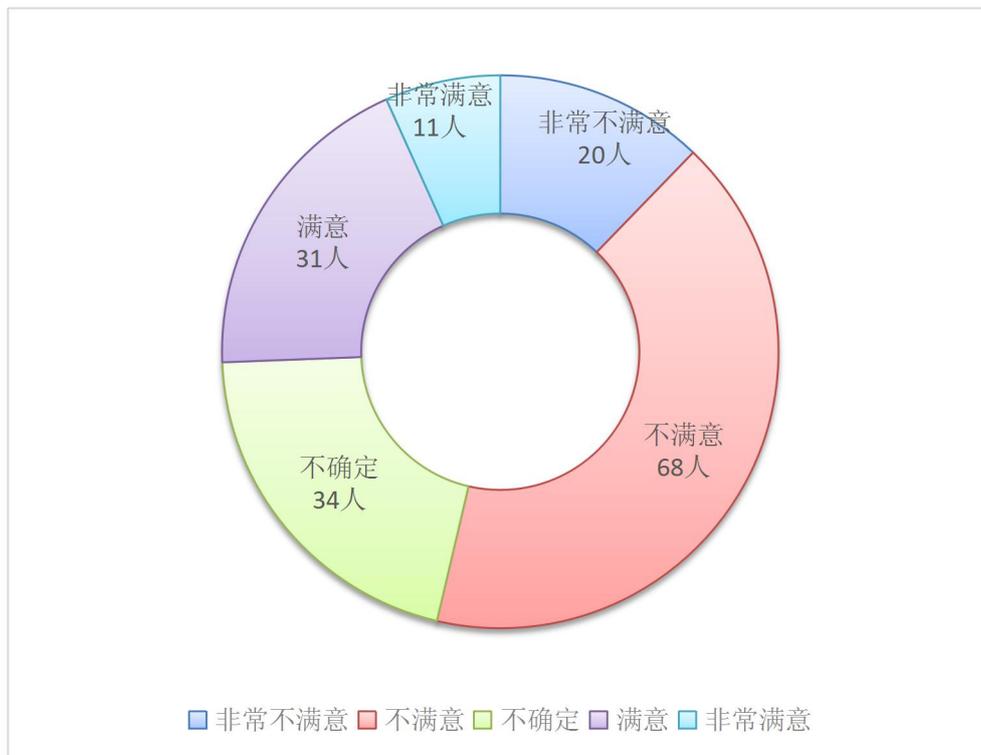


图 5.5 目前公司各项福利项目满意度

甘肃兰海商贸集团公司福利方案结构单一，不够全面，不灵活，忽略了员工们多元化的需求。这些员工福利，都是企业自上而下制定的，极少数有采纳基层员工的建议，也正因为如此，很难全面满足员工真实的需求，导致企业福利方案与员工具体需求之间产生矛盾，让企业花大量时间和预算做的员工福利成了鸡肋，无法深入员工的内心，达到企业福利的目标。导致员工对企业管理的不满，让员工把企业关怀员工的出发点误解为企业缺乏人情味的专制管理，不但没有起到企业预计的福利效果，反而影响了员工的工作积极性。公司员工福利长期化、固定化的趋势。

根据全面薪资理念，我们需要采取内部和外部的激励，以及物质和精神的相互配合的方法来对员工进行全面的鼓舞。薪资和物质的激励主要侧重于利益，而福利和精神的激励则更多地关注于对利益的充分补偿，这种激励方式既富有情感，又富有文化底蕴。企业应依据员工的个性、信仰和内心需求，构建一套灵活

且富有人情味的薪酬奖励机制，以此来提升员工的热情和对企业的接纳。

### 5.7 职业发展通道缺乏，升薪通道单一

目前公司晋升机会平等满意度调查问卷可以看到 56.71%的员工认为公司晋升机会并不平等，公司没有很好的晋升机会，增长薪资也仅仅依据工作年限。公司晋升机会调查满意度如图 5.6。

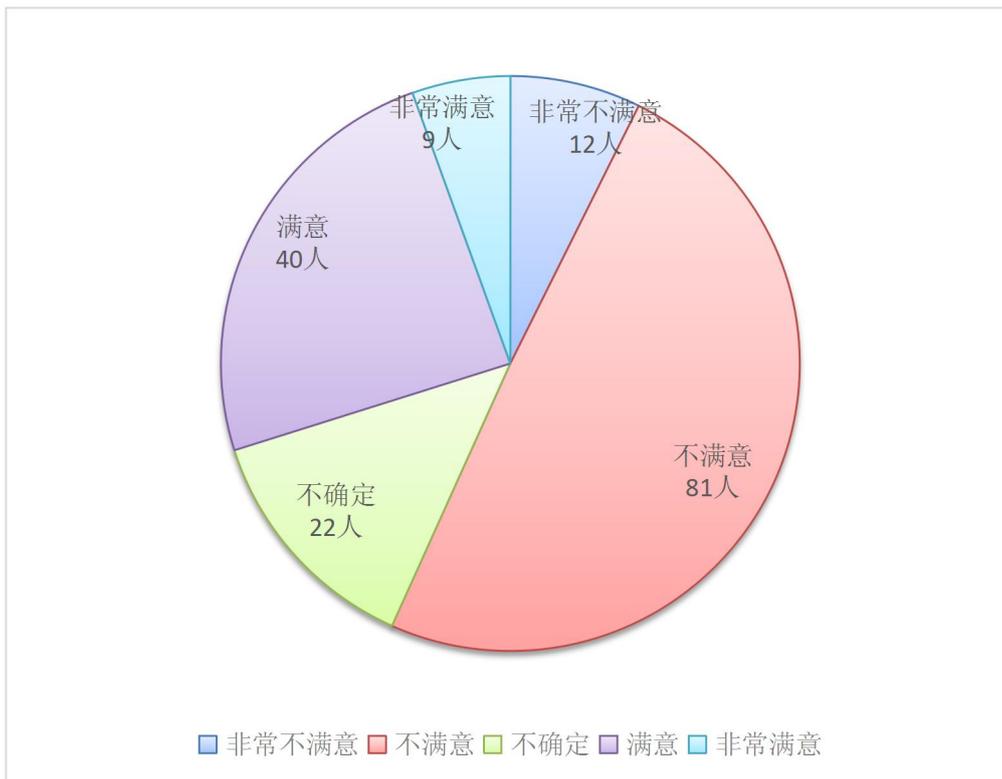


图 5.6 公司晋升机会调查满意度

对于这些问题，通过调整薪资构成，实行全方位的薪资策略，设立基于职位价值的薪资激励策略，提升福利水平等方式，对现有的薪资制度进行改进，以便使薪资制度能适应当前的企业发展。甘肃兰海商贸集团公司并未为员工的职业生涯规划，其晋升只是基于他们的工作经验。员工的职业成长路径匮乏，薪酬提高途径阻塞，这对员工的积极性没有实质性的推动。工作多年的员工在岗位上得不到很好的发展空间，使得他们不得不投向发展空间很好的企业去工作。近几年，公司出现人才流失主要与公司晋升通道狭窄有一定关系。高学历、高技术人才在公司职业发展道路中缺乏晋升空间，这些人才在公司中很难发挥其最大价值，最终流向同岗位拥有更好更远发展空间的企业。单一的晋升路径导致员工发展的空

间不足，这不仅削弱了员工的积极性，同时也阻碍了员工的成长。

## 6 优化公司薪酬管理制度的方案措施及实施保障

### 6.1 优化公司薪酬管理制度的方案

#### 6.1.1 优化公司薪酬管理制度的流程

甘肃兰海商贸集团公司的薪资体系需要通过优化的流程得到改善，这个流程将用于引领工作的方向与步伐。这个工作流程能够有力地剔除在工作过程中的无关紧要的步骤，能够整合相似的任务，从而让工作的路径、节点变得更加经济、合适且清晰易懂，能够显著地增强工作的效益，降低错误的发生。优化薪资体系，即是通过整顿和分析现存体系，并针对其存在的问题，做出适当的改良和调整。甘肃兰海商贸集团公司薪酬制度优化的基本流程见图 6.1。

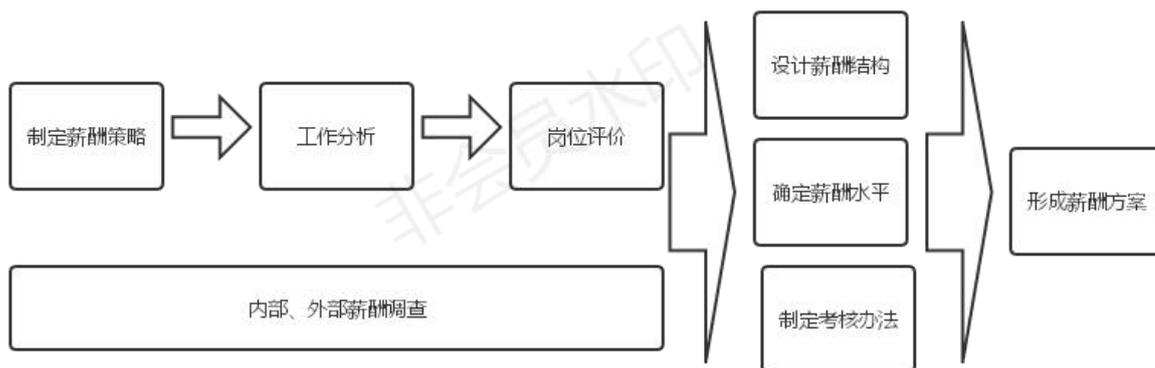


图 6.1 薪酬体系设计流程图

#### 6.1.2 优化公司薪酬管理制度的目标及原则

甘肃兰海商贸集团公司薪酬优化的目标为：公司的薪资体系满足其运营策略和发展需求，其薪资水平在外界具备竞争力，可以吸引优秀的外部人才，确保公司的薪资体系在内部是公正且有激励的。通过改变薪资制度和模式，寻找员工利益与公司利益的融合点，使得员工与公司形成一个共享的利益群体，共同进步；对员工的付出给予适当的回馈，以此来有效地激励关键人才；优化福利方案，以此来挖掘普通员工的潜力并提升他们的工作效率。增强公司的团结精神，推动公

司的人力资源管理的健康循环和持久的发展。

甘肃兰海商贸集团公司薪酬优化的原则为：1. 公平性原则。在构建薪资管理体系时，需要坚持公正的原则。需要确保每一位员工的待遇都是公正的。这不仅包括对待待遇的公正，也包括对待待遇流程的公正。员工的薪资方案的公正性会直接影响他们的内心感受，进而对他们的工作热情产生影响。在制定薪资计划时，需要根据员工的职责、知识和技能的强弱来确定，并且应该在薪资水平上适当反映出公司内部的价值差距。这个计划涵盖了三个不同的级别，即内部公平、外部公平和个人公平。2. 激励性原则。激励原则强调，在构建薪资管理体系时，必须充分考虑薪资的激励效果。建立薪资管理体系的目标是为了激励员工，提升他们的工作热情，因此，在设计过程中，应尽可能选择适当的激励方法，以最大化激励机制的效果。3. 竞争性原则。只有当一个公司的工资体系符合社会进步的需求，其工资标准能满足市场需求和行业趋势，甚至高于同类公司的标准，它的工资体系才真正具备竞争优势。根据甘肃兰海商贸集团公司的行业特征和公司的商业特色，我们可以明显地观察到，销售团队是公司的主要关注焦点。因此，保留内部卓越的营销人才和吸引外部优秀人才是此次薪酬制度改革设计的核心。在优化薪酬制度的过程中，应当遵循竞争原则，全面评估外部市场环境和行业现状，适当提升这类职位的薪资水平，并通过融合长期和短期的激励措施，我们可以让企业在行业内拥有人才竞争的优势，这样既可以吸引外部的杰出人才，又可以保持企业的核心人才。

### 6.1.3 优化公司薪酬管理制度的方案

具体的优化策略包括：通过调整薪资构成，调整各业务单元和各职位的基本薪酬与绩效工资权重比例，并通过提高绩效工资来增强薪资对员工的激励作用。同时，通过提升福利制度的灵活性，使员工的满意度得到提高，为公司的稳定和持续发展奠定坚实的基础。因此甘肃兰海商贸集团公司的薪资管理体系将采用多元化的激励策略，包括薪资与业务的关联性、工作压力、工作成果、公司的发展策略以及福利制度。总的来说，这个优化计划的目标是使得甘肃兰海商贸集团公司的薪酬管理制度能够适应公司的发展，使薪资制度更加规范，并对内对外都具有激励效果。

## 6.2 优化公司薪酬管理制度的措施

此次对公司兰海商贸集团公司薪酬制度进行优化，首先结合需求层次理论对员工各个层次的需求进行明确，其次对各个岗位的价值和总体价值进行评估，对企业运营模式深度分析，对核心专业技术人才和核心营销人才的岗位特点和对企业的价值进行评估，确定对其岗位的分配原则，从制度上进行调整。重点是对薪酬结构进行优化，对薪酬制度进行优化，建立长期激励机制，完善福利激励模式。

### 6.2.1 优化薪酬结构

通常，公司的薪资体系由两个部分组成，其中一部分是固定的，另一部分则是浮动的。固定的薪资是对员工的基础保障。在这个部分，除非遇到特殊情况或者国家政策的需求，否则大体上是稳定的；相反，浮动的部分则能够根据具体的情况进行适当的调整。毫无疑问，这个部分的调整并非毫无根据的随意安排，而是需要根据大环境的研究数据、行业的法则和公司现状来做出调整。在做出调整的过程中，必须考虑到公司和员工的发展需求，因为薪资制度是连接员工和公司的纽带，同时也是为了公司和员工两者提供服务的。

从甘肃兰海商贸集团公司员工学历构成可以看到，大专以上学历占比 54%，公司以 70、80、90 后员工为主体。优化薪酬结构时考虑员工所在岗位的价值及预期的绩效，以此来调整薪酬结构模式。优化后的各岗位货币薪酬构成如下表 6.1。

表 6.1 薪酬结构优化后各岗位货币薪酬构成表

发放形式	组成	明细	额度	备注
货币	工资	基本工资	1000:1500:2000	按岗位层级
货币	工资	岗位工资	1500:1800:2100:2400	按岗位层级

货币	工资	绩效	按岗位层次确定绩效岗位及档级别，按月计算	
				按月计发
货币	奖金	全勤奖	100	
货币	奖金	十三薪	基本工资+岗位工资	年底计发
货币	奖金	中秋节奖金	2000	年中计发
货币	补助	通讯补助	50:100:150:200	按月计算
货币	补助	加班补助	按加班时长	与工资同额
货币	补助	交通补助	50: 100; 200; 300	按月计算
货币	补助	差旅补助	100:200	按日计算
货币	补助	工龄补助	绩效转正后满 2 年升 1 个档,5 档满 2 年后升一个岗	

经过优化的薪资构成主要是对工资的职位等级进行了调整，在保持职位等级不变的前提下，增加了职位薪资的等级，将春节奖金调整为十三薪，同时新增了全勤奖，并根据外部市场环境适当提升了补助标准等。优化后的薪资构成，不仅关注员工的基本需求，更重视公司的利益，以保证员工利益的提升和工作积极性的增长，形成一个良性的循环。

### 6.2.2 建立科学的薪酬制度, 增强外部竞争力

在优化薪酬制度的过程中，我们必须考虑到公司的管理和规章制度等因素，并结合各种规章制度和管理方法来制定薪资体系的计划。尽管薪资体系是激励员工进步和调动员工积极性的最佳手段，但如果只有奖励措施和激励方案，而没有奖励激励的标准，那么其严谨性、合理性和有效性就会大幅度降低。因此，有必要让相关人员对公司的各项规章制度和管理策略进行深度探讨，然后依据这些管理准则来改进和完善薪资体系。同时，在执行薪资体系的过程中，需要相互协作，以实现最佳的管理效果。

甘肃兰海商贸集团公司的薪酬管理制度优化需要一系列配套的改革措施,例如进一步优化公司福利体系、构建优秀的企业文化、激励员工的职业发展等。

### (1) 优化市场部门人员薪酬模式

优化前的市场人员薪酬组成: 基本工资+绩效+奖金+津贴补贴模式

优化后的市场人员薪酬组成: 基本工资+绩效+提成(根据具体收入额计算)+奖金+津贴补贴模式

市场部门主要是对外开展工作,所以薪酬由基本薪酬、业绩提成、奖金三个主要部分外加各种津贴补贴构成。这种模式下,部门的总任务按比例分解到个人手中,按个人完成任务的情况发放对应提成。这种优化方式考虑了公平性、稳定性等多方面原因可以对市场部门员工起到激励性作用,同时可以对团队精神起到促进作用。

具体计算方法:  $\text{提成} = \text{部门奖金总额} * \text{个人完成销售额} / \text{部门销售总额}$

### (2) 优化基建工程部人员薪酬模式

对于基础设施工程部的员工,其薪资的设定不应只与职务相关,而应全面考虑市场价格的影响,并依据各个领域和专业的特性来制定各自的绩效评估,不能仅仅依据初始学历来定岗位定绩效。

对于基建工程部人员的激励,该岗位的薪酬构成,除了基本薪酬外,也应参考市场部的提成部分,将设备改造数量与薪酬挂钩,根据当月完成工作的情况确定提成。优化后的薪酬模式为:

工资总额=基本工资+绩效+提成+奖金+津贴补贴模式

提成=部门奖金总额\*个人完成改造数/部门总任务改造数

优化后的工资将由单一的传统固定薪酬模式,变为浮动薪酬,采取多付出多回报,多做贡献多得到的策略,以此来进一步提升员工的工作热情和团队合作精神。

### (3) 优化管理人员的薪酬模式

管理人员指的是企业中从事管理工作的人员，甘肃兰海商贸集团公司的管理岗层级分为：高级管理人员、中级管理人员和基层管理人员。此次的薪资体系调整并未涉及到高级和中级管理人员，而是主要针对基层管理人员的薪资模式进行了优化。

基层企业管理者不仅是团队的领导者，也是企业文化的实践者。他们作为团队的领导者，能够引导团队成员进行协同工作，有效地达成组织的目标。他们同样是企业文化的执行者和代表，有能力进行整理、提炼和优化企业文化。在评估层面，基层管理者不仅需要自我评估，还需要对其所领导的团队进行评估。因此，在规划基层管理者的薪资时，不仅要考虑他们作为独立职位的绩效薪酬，也要考虑他们所领导的团队的绩效薪酬，同时要兼顾短期和长期的激励。在规划过程中，基本薪酬和业绩薪酬的比例需要适当，并且要满足其职业特性和薪资模型的设计需求。这种薪资模式的构建，不仅增加了管理人员的业绩激励的份额，也提升了他们的团队责任感。

优化前的基层管理人员薪酬模式：基本工资+绩效+奖金+津贴补贴模式

优化后的基层管理人员薪酬模式：基本工资+绩效+提成（个人提成+团队提成）+奖金+津贴补贴模式

基层管理人员薪酬要考虑其管理能力、责任大小。薪酬的设计应考虑到提成方面，包括个人提成及团队提成。个人提成指自己的专业水平，专业职称包括初级、中级、高级，对应的薪酬也有所提升。团队提成指与其管理部门考核挂钩，部门完成任务好其主管负责人也有提成。（个人专业水平提成分别为初级 300 元/月、中级 600 元/月、高级 900 元/月）

### 6.2.3 优化薪酬激励制度

合理的激励可以调动员工的积极性、使员工形成团队精神，从而提高企业的服务质量和管理水平。优化激励的方式：

（1）在企业运营中，领导者应激励员工保持工作热情，让他们认识到这是一项需要投入时间和精力和有前景的事业，并且更加珍视它，因此他们会更加努

力地工作，同时在工作过程中团结其他员工，形成团队凝聚力。甘肃兰海商贸集团公司应优化晋升通道，让职工能够感受到自己的努力没有白费，有晋升的空间。提高工龄补助，原 3 年晋升一个级别优化为 2 年晋升一个级别，让员工有希望，愿意长期为企业奋斗。

(2) 管理者要善待自己的员工，在内部形成注重人才的氛围，给自己的员工升迁、培训、发挥特长的机会，如果企业总是向外求才、不注重自己员工的培训和展示自己的机会，员工必然会士气低落，形同散沙，也就无从谈员工的凝聚力。甘肃兰海商贸集团公司应多建立出差学习平台，让员工学习新鲜的知识并运用在工作中，专业技能提成可以使员工提高学习积极性，增强工作效率。

(3) 员工在工作中总是希望能够达到自己的预期目的，在公司中有所发展。所以企业应把有管理能力的员工提拔到管理岗位上，把有技术能力的人妥善的加以利用，分别放在适合他们发展的位置上来，使他们享受相应的称号和待遇，从而发挥他们的工作积极性。公司应该根据员工的实际情况，把员工分配在合适的岗位上。

(4) 在人才流动的过程中，经济因素起着关键的作用。收入的多少，不只是物质层面的表现，更关键的是对个人价值的某种程度的认可，从而达到员工的自我满足感。然而，虽然高额的薪酬有可能短期内吸引人才，但这并不能确保他们的持久留任。真正的问题在于薪酬分配的公正、合理以及有效的激励。甘肃兰海商贸集团公司应当创建多样的薪酬等级，利用定量的经济指数来衡量员工的各项技能和价值，并在公司内部建立以技能为首要考虑的体系。在薪资分配上，我们也需要避免收入僵化。根据工作年限，实行年薪递增制度，让员工真正感受到职业经验的提升与个人利益的紧密联系。

#### **6.2.4 建立健全福利制度**

在业务培训方面，对于那些需要进行专门的职场培训的员工，以及那些与公司业务紧密相连的技术更新，都是由公司负责组织的。这些培训的费用将由公司全部负责。在离开岗位的培训期间，将根据正常的出勤情况来计算并发放补助。公司倡导员工主动进步，热衷于掌握与公司业务和行业有关的知识和技术。如果

员工有意愿参加外部的学习和培训，他们可以向公司提交申请，一旦获得批准，根据实际需求，公司将会分别提供费用报销、视为正常出勤的补贴。

休假制度方面，以心理契约理论为依据，企业应通过观察或者调查等方法全面了解员工方方面面的需求，在着眼于企业实际发展情况的前提下尽量予以满足：作为员工也会真正地将自己视为企业家族中的一份子，为了企业的发展去努力，企业与员工之间无形的契约会让员工感知到企业是可以满足自己需求与愿望的。所以企业想要实现对销售人员工作的激励，不但要关注员工的物质需求，而且要注重员工精神方面的需求。本研究认为甘肃兰海商贸集团公司的福利体系可以进行以下优化：

首先，在一定的条件下，员工享有带薪休年假的权利。带薪年假可以让员工更加安心的陪伴家人，弥补因为平时工作忙而对家人的亏欠感。如果因为特殊原因未能及时休假的情况，可以与员工进行沟通，予以物质奖励或者累计到下一年度。此种情况应灵活掌握。对于因客观原因如疫情、暴雨或者工厂设备检修等情况导致员工被动放假，企业应给予一定的比例的生活补助。

其他方面包括以下四点：（1）工龄补助：绩效转正后满 2 年升 1 个档，5 档满 2 年后升一个岗，提高员工的收入，让员工更好的为企业服务。（2）通讯补助：增加通讯补助，为普通员工增加每月 50 元通讯补助。（3）交通补助：甘肃兰海商贸集团没有班车接送员工上、下班，为大家提供每月 50 元交通补助。（4）节日补贴：依照规定，我们有权向员工发放一些福利，比如每年会发放 200 元的生日礼物卡，并在重要的假期提供 500-1000 元的福利补助。

薪资主要是为了保障利益，它是有规则且可以衡量的，而福利则是对这些利益的补偿，它具有灵活性、感性和柔韧性。福利制度的设计是合理且富有温度的，对薪资激励起到了强大的补充作用，不仅能提高员工的满意度，激发员工的工作积极性和热情，增强团队的凝聚力，也会对企业的对外竞争产生重大影响。

针对前文提到的甘肃兰海商贸集团公司薪酬体系存在的内部缺乏激励，外部缺乏竞争力，对关键员工缺乏长期激励以及福利不够灵活的问题，这一章节的主要内容是探讨如何让薪资制度适应企业当前的发展状况以及外部的社会环境。将通过调整薪资构成，执行全方位的薪资策略，创建以职位价值为基础的薪酬激励

策略，强调长期激励，以及改进和提高福利待遇等方式。对当前的薪酬制度实施特定的优化与提高，以满足公司的发展需求，并促使公司的人才储备不断扩大。

## 6.3 公司薪酬管理制度实施的保障

### 6.3.1 建立完善的绩效管理体系

所有的公司活动都是为了达成战略目标，所有的管理行为都是为了提升业绩。这就决定了绩效管理的主要目标是支持和服务于公司的战略。通过将公司的战略目标和规划进行分解，将战略转化为公司从上到下各个层次的目标和计划，并通过这些目标和计划进行有效的管理，使得个人、部门和公司的业绩能够有效地实现，从而保证公司战略的实施。从这个视角来看，绩效管理的观念已经超越了人力资源管理的领域，已经转变为企业实现战略目标的核心工具和方法。

公司的薪资管理和业绩管理都是为了公司的战略进步而存在的，公司的薪资管理策略和公司战略的业绩管理系统，也需要实现结果的平等性，而薪资制度则需要相应地，以有力地支撑业绩管理和薪资体系。绩效管理与薪酬管理的战略配合需要依赖于绩效评估，并基于员工对公司的贡献和服务时长来设定员工的基础薪酬。通过引入绩效评价指标体系，可以确定员工的收入波动。利用一系列的指标体系，如能力和资格制度，来决定员工的薪酬水平，这些都形成了一个有效的、紧密相连的薪酬体系和绩效评价体系。

如果想要让绩效管理真正发挥作用，薪酬管理也是必不可少的。如果绩效考核结束后没有将其融入到薪酬管理中，没有发放绩效奖金，也没有对员工进行提升，那么员工很难朝着良好的方向发展，他们可能会变得懒散，无法充分挖掘自己的潜力，从而无法达成公司的发展目标。因此，公司的绩效管理和薪酬管理必须融入到公司的发展战略中。同理，如果员工对公司的业绩管理缺乏信心，也无法建立起对员工有效的约束机制。

### 6.3.2 对员工加强薪酬、绩效管理制度及企业文化培训

#### (1) 加强薪酬、绩效管理方面

在甘肃兰海商贸集团公司的薪资管理体系中，提成的比例被提升，这是为了激励员工之间的积极竞争。同等级别和职务的员工会因为工作表现和提成的差异而获得不同的薪资待遇。随着时间的推移，任何薪酬体系都不是绝对完美的，都需要随着行业和经济环境的变化而变化，所以甘肃兰海商贸集团公司薪酬体系也不是一劳永逸的，也需要在实际的实施过程中结合所遇到的问题，不断的完善，所以建立一个定期完善薪酬体系的制度必不可少，同时加强对员工薪酬及绩效的管理。

在面临通胀、市场价格波动等问题时，甘肃兰海商贸集团公司需要立即做出反应，如果经济形势有所改变，公司的薪资制度也需要适时调整。这样，员工就能真切地感受到，新的薪资制度能给他们带来更公正的收入，从而获得更大的满足感和安全感。

构建一个定期评估薪资体系的监管机制，对薪资体系进行周期性的审查。通过及时获取员工提出的问题，进行数据整理后，根据反馈的问题进行针对性的改进和对薪资体系的即时调整，长期如此，将有助于甘肃兰海商贸集团公司的快速发展。

## （2）企业文化培训方面

企业文化是提升公司竞争力的基础，也是集团战略的核心。优秀的企业文化能够推动组织战略的执行，并且在集团战略的执行过程中，企业文化也在持续的提升。企业战略决定了未来的发展路径和企业文化的目标，与企业文化共同推动更优秀的战略执行，推动不断提升公司的竞争力，这就是文化力量提升生产力的体现。企业战略和企业文化的辩证性表现在它们都在不断地变化，以适应各种市场环境并增强企业的竞争力。企业应构建与其文化相匹配的现代化管理体系，并且拥有优秀的企业价值观和精神，这包括企业策略、企业形象、人力资源管理系统以及对企业文化发展的财务支持。企业应将文化的发展纳入其发展目标，让大多数员工参与其中，以提升企业的竞争力和管理能力，实现企业的持续发展。

我们必须坚守服务发展的理念，企业文化是在企业的生产和经营过程中逐渐塑造的，并且会持续影响企业的生产行为。兰海商贸集团公司的薪资体系改革，

需要依赖于公司的文化来进行深化，这是其服务的基本需求。我们应该持续地推动改革策略的优化，以增强公司的生产能力和文化氛围。在公司文化的构建过程中，我们不只关注其建设的速度，更加重视其质量，以此来推动改革的进步，并始终坚守以公司文化的构建为主导的发展方向。

### 6.3.3 建立有效的监督机制和沟通

要想公司有所进步，必须建立科学且合理的规章制度和管理体系。然而，仅仅依赖这些规章制度和管理体系，如果没有进行有效的监督、评估和考核，就很难确保其执行的成效。如果执行不到位，就会对规章制度和管理体系的效能产生影响，同样，公司的薪酬体系的优化也是如此。即使我们能够设计出再科学、合理、再可行的薪酬体系，并且它与各个环节的工作相匹配，如果没有得到充分的执行，也会对效果产生影响，甚至可能引发员工的不满。为了避免这种情况，企业需要制定监管制度来管理薪酬体系，并建立评估和考核机制，以便对薪酬体系的优化工作进行评估。

在人力资源部门中，精挑细选出适合的员工，成立一个监督团队，负责对薪资体系的运营和改善工作进行评估和考核。接着，依照评估和考核的结果，定时对执行薪资体系的相关人员进行评估。尽管定期的评估是必须的，但其评估还应基于日常的积累进行全面的评估。因此，监督者需要深度参与到薪资工作的每一个步骤，并尽可能地创建出有助于薪资体系改善和执行的工作评估日志。在后续的任务中，依据相关人员的表现，及时刷新日志数据，以便作为最后的评估依据。另外，可以在公司内部建立一个透明的评估和建议反馈平台，最理想的情况是在公司的内部网站这样一个能够被所有员工观察并且能够相互交流的地方，建立一个建议反馈和投诉的区域，使得员工能够通过这个平台来反馈薪资制度的效果和建议。当然，这个平台也可以被用于其他领域的建议反馈。采用这种策略，可以使监察人员直接了解到薪资管理人员的实际工作成果，从而使得对薪资管理的评估更加公正和精确。

同时公司需要构建良好的沟通环境，提升管理层和员工的交流意识。管理层需要明确理解沟通对公司成长的关键影响，确定沟通的目标，并调整自己的沟通

方式，以公平的态度与员工进行沟通，真正解决员工的问题。此外，还需要有全面的沟通意识，关注员工的工作和生活的各个方面，以便使沟通的主题更加广泛，沟通的效果更佳。企业应该加强对沟通手段的普及，从而增强职员的沟通认知，激励他们主动与领导沟通，表达个人的困惑和看法，确保沟通的成功。同时，面临职员所提的问题，领导也应该切实处理，这样才能体现沟通的实质，从而更好地激励职员的交流热情。

构建良好的沟通机制可以让公司内部的沟通更为流畅，从而提升工作效益。如果大型公司的各个功能部门能够实现有效的沟通，那么公司间的协同工作将变得更为便利和迅速，进而显著提升公司的生产效率。

其次，有效的沟通管理能够塑造一个和谐的外部环境，这对企业的发展大有裨益。在当前的信息化时代，企业通过有效的信息管理可以将自己塑造成一个开放的系统，能够掌握外部市场、外部文化以及股东和顾客的需求等信息，从而在市场中始终保持主导地位，这对企业的长期稳定发展更为有利。

最后，通过有效的沟通管理，员工的全面素质可以得到提升。通过公司的各类培训等活动，员工有机会自我成长。这不仅能够激发他们的工作热忱和积极性，还能唤醒他们的主人翁精神，为公司的进步提供建议和策略。

概括来说：执行薪资体系的重要性不言而喻，我们必须认真处理在执行过程中可能产生的任何误差，并不断地做出改进与调整，从而让计划更为优秀。此外，我们还需要依照企业的外部运作环境的改变，以及企业的运作策略与战略发展的不同，来适当地调整薪资计划，从而构建一个能够动态管理薪资的系统。

## 7 总结与展望

### 7.1 研究总结

通过此次甘肃兰海商贸集团公司薪酬管理制度优化方案的研究得出：薪资管理是确保公司稳定运作的关键策略。由于中小型公司自身的特性，薪资管理在中小企业的人力资源管理体系中占据了核心地位。科学且完备的薪资架构是甘肃兰海商贸集团公司吸引和留住人才，实现持久发展的主要方式，构建健全的体系有助于提升员工的满意度和成就感，从而增强他们对公司的忠诚度。因此，本文通过分析甘肃兰海商贸集团公司薪酬制度的优化研究，得出以下结论：

第一，只有当薪资管理与公司的成长策略和发展阶段相吻合，才能被视为科学且合理。如果不这样做，那么无疑会对公司的成长产生负面影响。

第二，甘肃兰海商贸集团公司的薪资体系总体上较为低效，相较于同行业其他公司，其竞争力不足，对员工的激励效果不佳，福利制度过于单调等问题。这个薪资体系与甘肃兰海商贸集团公司的整体发展并不相符，无法对其发展产生推动和协助的效果，薪资体系的管理理念严重落后，管理水平总体偏低。甘肃兰海商贸集团公司的薪资体系存在一些问题，这使得新的优秀人才难以加入，同时，这种逐步落后的薪资体系也可能导致员工的忠诚度降低，被其他公司的高薪吸引，优秀人才流失，离职率上升。另外，由于大多数员工是子女，存在着懒散的工作态度，这也导致了人力资源的整体质量下降。

第三，只有将薪酬管理和绩效管理融为一体，才能实现持久的激励效果。绩效管理是为了确立目标，而薪资管理则是在目标实现之后进行利益分配。只谈论薪资而忽视绩效，或者只谈论绩效而忽视薪资，都是违反公司运营原则的。

第四，薪资管理需要紧跟国内外市场和行业发展的脚步，任何无法适应外部环境变动的规章制度，都是孤立无援的。甘肃兰海商贸集团公司的薪酬制度体系不完整，且没有随着企业的发展而及时进行调整和修订，甘肃兰海商贸集团公司需要预先评估每个职位的价值，并根据甘肃兰海商贸集团公司的各个职位的价值来确定职位的薪资，以此提升员工的工作热情和对公司的忠诚度。同时，通过设

立绩效比例，可以增强薪资对员工的鼓舞效果，还要基于甘肃兰海商贸集团公司各岗位特点和技能特点来完善福利制度和岗位津贴制度。

优化薪酬制度，提升员工的获得感和满意度，对公司的忠诚度，能够充分发挥岗位价值，是甘肃兰海商贸集团在优化薪酬体系的首要目标。这篇文章是对甘肃兰海商贸集团的深入探讨，其价值不言而喻，并且为其他类似公司的薪酬管理制度优化提供了参考。

## 7.2 不足与展望

尽管本文已经总结出一些有价值的观点，但是仍然存在许多不足之处。

第一，由于时间和作者的能力限制，对数据和理论的研究尚未深入，需要进一步细化和完善优化方案。

第二，为了扩大调查样本的覆盖面，选择了同类型的公司进行满意度调查，目的是通过共性问题 and 实际个体情况来分析现行的薪资管理制度。然而，样本的数量仍然不够。

第三、本研究的优化方案已经开始执行，后续还需要持续跟踪其效果，并对该方案在实际操作中的应用情况进行深度的探讨和分析。

作为一家服务型公司，随着公司的不断壮大和稳定的业务市场的建立，实现了稳定的运营后，如何有效地激励员工，提高他们的积极性和创造力，使他们能够创造出高效的工作过程和工作成果，从而推动公司持续高效稳定的发展，已经变成了公司必须解决的问题。对薪资管理和制度的重新理解，构建一个与公司发展策略相符合，并且与公司的发展阶段和运营体系相匹配的分配计划和薪资管理体系，以最大限度地提高团队的工作表现并挖掘公司人力资源的潜力，是目前公司人力资源管理者，特别是中小企业人力资源管理者和公司必须要关注和正视的问题。伴随着社会的进步，公司的人力资源开销将逐渐增长，环境的转变和各个时期人们的观念转变，公司对员工的激励策略将更为多样，薪资福利的规划也将更具灵活性。伴随着信息科技的进步，薪资的支付方式将呈现出多元化，薪酬管理制度也需要持续的改革和调整，以适应公司的发展并推动公司的发展。

## 参考文献

- [1] Alexander D. Stajkovic, Fred Luthans. Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance [J]. Academy of Management Journal, 2017, 4(3): 580-590
- [2] Brown T L, Potoski M. Managing contract performance: A transaction costs approach [J]. Journal of Policy Analysis and Management, 2017, 22(2): 275-297.
- [3] Banu Ozkeser. Impact of training on employee motivation in human resources management [J]. Procedia Computer Science, 2019, 158.
- [4] Farh J.L, Dobbins G.H., Cheng B.S. Culture Relativity in Action: A Comparison of self-ratings Made by Chinese and U.S. Workers [J]. Personnel Psychology, 2017, (44): 129-147
- [5] Mark P. Brown, Michael C. Sturman, Marcia J. Simmering. Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, operational, and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure [J]. Academy of Management Journal, 2016, 46(6): 752-762
- [6] Mark P. Brown, Michael C. Sturman, Marcia J. Simmering. Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, operational, and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure [J]. Academy of Management Journal, 2016, 46(6): 752-762
- [7] Shaw J D, Gupta N, Delery J E. Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence [J]. Strategic Management Journal, 2015, 23(6): 491-512.
- [8] Stajkovic A D, Luthans F. Differential effects of incentive motivators on work performance [J]. Academy of management journal, 2016, 44(3): 580-590.
- [9] 李宝元. BCC: 战略性薪酬管理新尝试 [J]. 北大商业评论, 2015, 10.
- [10] 崔巍、宋培斌, 外派机构与人员管理 [M], 中国劳动社会保障出版社, 2021.
- [11] 顾建平. 薪酬管理八大趋势 [J]. 企业管理, 2011, (3): 4-5.
- [12] 井祥磊. 探讨中小企业薪酬管理问题及优化对策 [J]. 现代商业, 2016, 34.
- [13] 胡顺荣. 宽带薪酬管理综述 [J]. 经济研究导刊, 2012, (2): 15-16.
- [14] 常永. 农业技术人才培养对策和建议 [J]. 现代农村科技, 2018(06): 11-12.

- [15] 龚颖莉. 企业人力资源薪酬激励策略及优化方式分析 [J]. 时代金融, 2018(27):118-119.
- [16] 孔沛. 中小企业薪酬结构设计思路探讨 [J]. 泰安教育学院学报, 2011, (5):11-12.
- [17] 楼百均. 浙江省民营企业会计管理调查与分析 [J]. 经济理论与经济管理, 2011, (6):13-14.
- [18] 李春琦. 转型期我国产业组织政策的选择 [J]. 财贸经济, 2011, (3):3-5.
- [19] 李宝元, 王文周, 蒯鹏州. 薪酬管理—原理·方法·实践 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2013.
- [20] 李永壮. 国际人力资源管理, 对外经济贸易出版社, 2021.
- [21] 刘婷. 企业人力资源薪酬激励机制的构建策略 [J]. 现代经济信息, 2018(16):94.
- [22] 刘轶斌. 基于薪酬满意度的国企职位与薪酬体系优化研究 [J]. 现代商业, 2012, (32):182.
- [23] 刘晶晶. 最低工资理论文献综述 [J]. 人力资源, 2011, 2:148-149.
- [24] 刘一漫. 浅议薪酬管理 [J]. 科技向导, 2013, (27):204.
- [25] 刘焯. 浅析现代企业全面薪酬管理 [J]. 科技博览, 2013, (13):64.
- [26] 刘喜怀. 我国中小型企业薪酬定位存在的问题及对策 [J]. 企业经济, 2013, (02):83-86.
- [27] 梁艳秋. 我国企业薪酬管理的创新性研究 [J]. 新经济, 2013, (20):15.
- [28] 缪亚杰. 浅议外派人员的薪酬制度, 管理观察 2021 年 12 期, 51.
- [29] 邱婷. 江西省休闲农业发展策略研究 [J]. 农村经济与科技, 2018, 29(18):142-143.
- [30] 茹万. 基于文化差异的在华外籍员工管理问题研究, 山东大学硕士学位论文, 2021 年, 52.
- [31] 孙丹. 企业薪酬管理现状分析与对策研究 [J]. 中国市场, 2010, (10):23-25.
- [32] 董雪莹. 企业战略性薪酬管理的策略研究 [J]. 全国商情, 2016, 27.
- [33] 谭志蓉. 欧洲休闲农业的发展演化及启示 [J]. 世界农业, 2018(10):183-186.
- [34] 龚涛. 企业薪酬管理问题研究 [J]. 人力资源管理, 2015, 7.

- [35]王海、曾品红, 中小企业薪酬管理问题及对策研究 [J], 技术与市场, 2017, 20(2):78-79
- [36]王英. 企业人力资源管理激励与约束机制的建立 [J]. 经营与管理, 2018(07):73-74.
- [37]王欣涛. 企业薪酬激励制度的构建 [J]. 山西经济管理干部学院学报, 2007, 23-25.
- [39]乌兰. 休闲农业与乡村旅游协同发展及其实现路径 [J]. 山东社会科学, 2018(10):145-150.
- [39]张延康. 关于对企业薪酬管理的研究 [J]. 人力资源管理, 2016, 1.
- [40]武光彬, 张龙. 我国中小企业薪酬管理问题分析及相关对策 [J]. 商场现代化, 2018(15):54-55.
- [41]魏玉平. 企业人力资源薪酬激励机制的构建策略探讨 [J]. 化工管理, 2018(29):12.
- [42]徐丽娟, 民营中小型企业薪酬设计方案研究 [D], 哈尔滨工程大学, 2016. 12
- [43]邢赛鹏; 赵琛徽; 张扬; 刘丹, 全面薪酬激励如何驱动企业人力资本价值提升? ——基于国家电网湖北电力公司的案例研究 [J], 中国人力资源开发, 2017, 4:72-73
- [44]张婷婷. 企业薪酬管理的问题与对策研究 [J]. 企业改革与管理, 2016, 6.
- [45]于萍. 企业薪酬管理中激励理论的应用策略 [J]. 办公室业务, 2018(12):44.
- [46]姚霖. 宽带薪酬与传统薪酬的比较研究 [J]. 西南农业大学学报, 2013, 2:21-22.
- [47]杨飞. 人资管理薪酬激励策略优化方法探析 [J]. 办公室业务, 2018(14):159-161.
- [48]杨志. 企业薪酬激励的主要问题及对策研究 [J]. 中国市场, 2018(23):58-59.
- [49]杨利静. 杜智娟. 宽带薪酬——一种新型的薪酬模式 [J]. 湖北经济学院学报, 2011, (4):5-6.
- [50]杨章程. 如何制定集团企业薪酬策略 [J]. 现代商业. 2010:8-9.
- [51]徐全军, 赵卫峰. 近十年来国外企业薪酬管理学术研究状况述评 [J]. 经济与管理评论, 2013, 5.

- [52] 周建华, 日本企业薪酬制度建设的经验与借鉴 [J], HR 管理, 2017, (152):44-45
- [53] 程华胜. 现代企业薪酬设计研究 [J]. 企业技术开发, 2011, 18.
- [54] 张彬. 农业上市公司薪酬差距激励效应的检验 [J]. 财会通讯, 2018(23):43-46.
- [55] 张红波, 邹安全. 企业人力资源管理 [M]北京: 中国物资出版社, 2006.
- [56] 张再生; 宁甜甜; 王鑫, 基于总报酬模型的知识型员工激励因素研究 [J], 东南大学学报 (哲学社会科学版), 2017, (8):200-201
- [57] 曾艳. 旅游行业潜规则与导游薪酬难题 [J]. 天津市经理学院学报, 2006(06):11-12.
- [58] 朱飞. 研究人员薪酬制度模式、公平感与个人绩效的实证研究 [J]. 科学与科学技术管理, 2009 6:192-196.
- [59] 赵静, 从在华知名企业看跨国公司薪酬体系及其本土化, 商场现代化, 2021 年 9 月总第 51 期, 310.



- ① 非常不同意 ② 不太同意 ③ 不确定 ④ 同意 ⑤非常同意

**13.您对自己当前薪酬水平满意:**

- ① 非常不同意 ② 不太同意 ③ 不确定 ④ 同意 ⑤非常同意

**14.您认为薪酬的设置应该考虑学历及技能水平:**

- ① 非常不同意 ② 不太同意 ③ 不确定 ④ 同意 ⑤非常同意

////////////////////////////////////

**第三部分：企业内部因素**（请在与您情况相符的选项下打“√”。）

**15. 您对当前公司薪酬等级满意:**

- ① 非常不同意 ② 不太同意 ③ 不确定 ④ 同意 ⑤非常同意

**16. 您认为公司现行的薪酬水平能吸引留住人才:**

- ① 非常不同意 ② 不太同意 ③ 不确定 ④ 同意 ⑤非常同意

**17. 您对当前公司薪酬结构满意:**

- ① 非常不同意 ② 不太同意 ③ 不确定 ④ 同意 ⑤非常同意

**18. 您对目前公司各项福利项目满意:**

- ① 非常不同意 ② 不太同意 ③ 不确定 ④ 同意 ⑤非常同意

**19. 您认为目前公司晋升机会公平:**

- ① 非常不同意 ② 不太同意 ③ 不确定 ④ 同意 ⑤非常同意

**20. 目前公司的培训对您的专业能力提升有很大的帮助:**

- ① 非常不同意 ② 不太同意 ③ 不确定 ④ 同意 ⑤非常同意

**21.您对公司薪酬分配方式满意:**

- ① 非常不同意 ② 不太同意 ③ 不确定 ④ 同意 ⑤非常同意

**22. 对比于去年，您对工资的涨幅满意:**

- ① 非常不同意 ② 不太同意 ③ 不确定 ④ 同意 ⑤非常同意

**23. 您认为公司的奖金等福利是否对职工起到激励作用:**

- ① 非常不同意 ② 不太同意 ③ 不确定 ④ 同意 ⑤非常同意

**24. 您认为目前公司薪酬分配公平合理:**

- ① 非常不同意 ② 不太同意 ③ 不确定 ④ 同意 ⑤非常同意

**25. 现阶段企业存在的薪酬结构合理性是否满意:**

- ① 非常不同意 ② 不太同意 ③ 不确定 ④ 同意 ⑤非常同意

**26. 现阶段企业薪酬水平与市场薪酬水平相比，您是否满意:**

- ① 非常不同意 ② 不太同意 ③ 不确定 ④ 同意 ⑤非常同意

27. 企业人力资源管理制度与企业发展战略是否一致:

- ① 非常不同意
- ② 不太同意
- ③ 不确定
- ④ 同意
- ⑤ 非常同意

28. 您对企业薪酬调整幅度是否满意:

- ① 非常不同意
- ② 不太同意
- ③ 不确定
- ④ 同意
- ⑤ 非常同意

29. 您认为公司的发展和员工工资的增长有关系吗:

- ① 非常不同意
- ② 不太同意
- ③ 不确定
- ④ 同意
- ⑤ 非常同意

30. 您认为企业是否应该提升福利方面的多样性:

- ① 非常不同意
- ② 不太同意
- ③ 不确定
- ④ 同意
- ⑤ 非常同意

31. 企业日常是否会采纳员工提出的关于薪酬方面的问题:

- ① 非常不同意
- ② 不太同意
- ③ 不确定
- ④ 同意
- ⑤ 非常同意

32. 当前部分年轻员工离职, 是否与企业薪酬有关:

- ① 非常不同意
- ② 不太同意
- ③ 不确定
- ④ 同意
- ⑤ 非常同意

33. 企业是否会定期调整薪酬, 优化薪酬模式:

- ① 非常不同意
- ② 不太同意
- ③ 不确定
- ④ 同意
- ⑤ 非常同意

**第四部分: 企业外部因素** (请在与您情况相符的选项下打“√”。)

34. 您会时常关注更合适的工作:

- ① 非常不同意
- ② 不太同意
- ③ 不确定
- ④ 同意
- ⑤ 非常同意

35. 您会主动了解其他公司的薪酬水平:

- ① 非常不同意
- ② 不太同意
- ③ 不确定
- ④ 同意
- ⑤ 非常同意

36. 您会主动了解行业内其他工作机会提升自己的薪酬:

- ① 非常不同意
- ② 不太同意
- ③ 不确定
- ④ 同意
- ⑤ 非常同意

调查时间: 202\_\_年\_\_月\_\_日

*调查到此结束, 再次感谢您的支持和配合!*

////////////////////////////////////  
 您若对企业优化薪酬管理还有好的思考或建议, 请在本页空白处写下您的观点和思考。当然, 您也可以将话题拓展到对企业发展的方方面面。

## 附 录 2：访谈提纲

### 【开场白】

\_\_\_\_\_，您好！

首先非常感谢您百忙之中接受我们的访谈！当前薪酬管理是企业重中之重，完善的薪酬制度不但可以留住人才更能够激发员工的工作积极性。为了了解您对企业薪酬管理的认识与理解，增强对当前企业薪酬优化的整体把握，结合课题研究的需要，特此邀请您参与访谈。

我们承诺：本此访谈内容不涉及商业机密，除研究人员之外其他人不会接触到此次访谈资料，同时访谈信息我们会严格保密。请您根据实际情况和感受回答我们的访谈提问。

对您的大力支持和配合再次表示感谢！

//

### 一、离职原因及动向

- 1、您在甘肃兰海商贸集团公司原来从事什么岗位的工作？
- 2、您选择离职的原因是什么？是什么促使您放弃当前的工作岗位？请做简要说明。
- 3、您离开公司以后有什么打算？您将考虑哪种类型的公司？您倾向于哪些岗位？
- 4、如果公司能为您提供其他合适的岗位，您是否愿意回公司发展？

### 二、关于工作的基本情况

- 5、您认为在本公司担任的工作与您现在的薪酬是否匹配？您认为您在本公司的职业发展空间大吗？
- 6、您对公司为您提供的工作环境、绩效、福利待遇是否满意？
- 7、您期望公司为您提供怎样的薪酬或者福利？

### 三、您对原公司的观点和建议

- 8、您觉得原公司哪些地方是您比较适应或是比较看好的，哪些方面是您不满意或者有不同看法的？
- 9、您觉得原公司在哪些方面可以做的更好，您有什么好的意见或者建议？

*访谈到此结束，再次感谢您接受我们的访谈！*

访谈时间：202\_\_年\_\_月\_\_日

## 致 谢

时间飞逝，日月轮回，2023 年 MBA 的学习旅程即将告一段落。回顾过去三年多的学习经历，看着我所在的母校，内心充满了深深的感慨。

首要的是，我要向我的导师陈冲教授表达深深的感激之情。他为我的论文研究提供了明确的指引，并在我的论文创作过程中，给予了我实质性的援助和引导，提供了许多有益的建议，投入了大量的时间和精力。对于陈冲教授的帮助和照顾，我要向他表达最真诚的感谢！我必须向兰州财经大学 MBA 学院所有的教师表示深深的感激，因为他们让我在学术领域取得了巨大的进步！同样，我也要向我的同学们表示感谢，因为有你们的支持和陪伴，我的学习历程充满了成就感和快乐！

另外，我想对我工作单位的同事们表示感谢。在我完成这篇论文的过程中，他们给了我许多专业的建议和宝贵的信息，感谢他们的无私援助！我也要向我的家人表示感谢，在过去的三年里，我几乎没有在周末照顾过家庭，感激你们对我的理解和关心，为我的前进道路提供了坚实的后勤支持。

最后，感谢各位权威专家和教授在繁忙的时间里对本论文进行评审，并请你们给予宝贵的批评和指导。由衷地感谢评阅论文和出席硕士学位论文答辩的专家老师们，谢谢！

作者：宋美蓉  
2023 年 12 月 于兰州